

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**Analýza vybraných personálních činností
ve společnosti ATEKO a.s.**

**Analysis of the Selected Personnel Activities
in the Company ATEKO a.s.**

DP-EF-KPE-2010-49

Bc. KAROLÍNA KOLEROVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc. – Katedra Podnikové ekonomiky

Konzultant: Mgr. Karel Hofman, ATEKO a.s.

Počet stran: 90

Počet příloh: 2

9.4.2010

Prohlášení:

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 11.4.2010

Poděkování

Nejdříve bych chtěla poděkovat doc. Ing. Václavovi Urbánkovi, CSc. za pomoc a vedení mé diplomové práce. Zvláštní poděkování patří společnosti ATEKO a.s. za umožnění analýzy v této firmě a za poskytnutí velkého množství potřebných materiálů.

Anotace práce

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu vybraných personálních činností v konkrétní organizaci. Teoretická část nás seznamuje s jednou z mnoha personálních činností - zabývá se komplexní péčí o pracovníky, to znamená pracovní dobou, pracovním prostředím, bezpečností práce, personálním rozvojem, péčí o životní prostředí a službami poskytovanými pracovníkům. Praktická část je věnována základním principům ve společnosti ATEKO a.s. Seznamuje nás s touto firmou, její historií, hlavním předmětem podnikání a především popisuje firmu z hlediska poskytování péče o pracovníky a seznamuje nás s její strategií v této oblasti. Analýza firmy je zaměřena na jednotlivé oblasti péče o pracovníky, na zaměstnanecké výhody, tzv. benefity a zvláštní pozornost je také věnována personálnímu rozvoji a vzdělávání pracovníků. Cílem této diplomové práce je vytvořit rámcový přehled možností péče o pracovníky, aplikovat jej na situaci v této organizaci, poskytnout zhodnocení současné situace (i finanční) v porovnání s teorií a navrhnout možná zlepšení.

Klíčová slova

- Personální činnosti
- Péče o pracovníky
- Pracovní doba
- Pracovní prostředí
- Bezpečnost práce
- Personální rozvoj
- Péče o životní prostředí
- Zaměstnanecké výhody

Annotation of the thesis

The title of this work is the *Analysis of the Selected Personnel Activities in the Company ATEKO a.s.* The theoretical part concentrates on the complex care of employees in a company; it means working hours, looking after working environment, labour protection, personnel development, care of living environment, and fringe benefits. The practical part focuses on the company ATEKO a.s. It describes this company, its history, the aims of the enterprise, and especially its possibilities of the employees' care; finally it outlines its strategy in this matter. The analysis of this firm is concentrated on many spheres of the care for employees, on benefits, and a special attention is dedicated to the personnel development and education of the staff as well. The objective of this work is to create a summary of the possibilities of the employees' care, apply it to the situation in this company, provide an evaluation of the current situation (financial as well) in comparison with the theory, and propose some possible improvements.

Key words

- Personnel activities
- Care of employees
- Working hours
- Working environment
- Labour protection
- Personnel development
- Care of living environment
- Fringe benefits

OBSAH

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	10
SEZNAM TABULEK	12
SEZNAM OBRÁZKŮ	12
ÚVOD.....	13
1. PÉČE O PRACOVNÍKY	17
1.1. POJETÍ A CÍLE PÉČE O PRACOVNÍKY	17
1.2. PRACOVNÍ DOBA A PRACOVNÍ REŽIM.....	19
1.2.1. STANOVENÁ TÝDENNÍ PRACOVNÍ DOBA	19
1.2.2. PŘESTÁVKA V PRÁCI	19
1.2.3. DOBA ODPOČINKU.....	20
1.2.4. PRÁCE PŘESČAS.....	20
1.2.5. NOČNÍ PRÁCE	21
1.2.6. PRACOVNÍ POHOTOVOST	21
1.2.7. ROZVRŽENÍ PRACOVNÍ DOBY	21
1.2.8. PRUŽNÉ ROZVRŽENÍ PRACOVNÍ DOBY	22
1.2.9. PRUŽNÉ PRACOVNÍ REŽIMY.....	22
1.2.9.1. Zkrácená pracovní doba	23
1.2.9.2. Smlouva na roční počet odpracovaných hodin	23
1.2.9.3. Sdílení pracovního místa (job sharing)	24
1.2.9.4. Distanční práce	24
1.3. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	25
1.3.1. PROSTOROVÉ ŘEŠENÍ PRACOVIŠTĚ	25
1.3.2. FYZIKÁLNÍ PODMÍNKY PRÁCE.....	26
1.3.2.1. Pracovní ovzduší.....	26
1.3.2.2. Osvětlení	27
1.3.2.3. Hluk	27
1.3.2.4. Barevná úprava pracoviště.....	27
1.3.3. SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉ PODMÍNKY PRÁCE	29
1.4. BEZPEČNOST PRÁCE A OCHRANA ZDRAVÍ.....	29
1.4.1. POVINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE	30
1.4.2. PRÁVA ZAMĚSTNANCŮ	30
1.4.3. POVINNOSTI ZAMĚSTNANCŮ	31
1.5. PÉČE O ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	31
1.6. SLUŽBY POSKYTOVANÉ NA PRACOVIŠTI.....	32
1.6.1. STRAVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	32
1.6.2. DOPRAVNÍ SLUŽBY.....	32
1.6.3. ZAŘÍZENÍ SLOUŽÍCÍ K OSOBNÍ HYGIENĚ, ODDECHU A UKLÁDÁNÍ OSOBNÍCH VĚCÍ PRACOVNÍKA	33
1.6.4. ZDRAVOTNÍ SLUŽBY	33
1.6.5. POSKYTOVÁNÍ PRACOVNÍCH ODĚVŮ A OCHRANNÝCH PRACOVNÍCH POMŮCEK.....	34
1.6.6. PORADENSKÉ SLUŽBY TÝKAJÍCÍ SE PRACOVNÍCH ZÁLEŽITOSTÍ PRACOVNÍKA	34
1.7. OSTATNÍ SLUŽBY	34
1.7.1. PORADENSKÉ SLUŽBY	35

1.7.2.	VÝHODY SOCIÁLNÍ POVAHY	35
1.7.3.	REKREACE, SPORT A KULTURA	35
1.7.4.	VÝHODY MAJÍCÍ VZTAH K PRÁCI	36
1.7.5.	VÝHODY SPOJENÉ S POSTAVENÍM VE FIRMĚ.....	36
1.7.6.	PÉČE O ZDRAVÍ.....	36
1.7.7.	KAFETERIA SYSTÉM	37
1.8.	PERSONÁLNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	37
1.8.1.	OBLAST VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	39
1.8.2.	METODY POUŽÍVANÉ KE VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVÍŠTI.....	40
1.8.3.	METODY POUŽÍVANÉ KE VZDĚLÁVÁNÍ MIMO PRACOVÍŠTĚ	40
1.8.4.	HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ.....	41
2.	<u>POPIS FIRMY ATEKO A.S.....</u>	42
2.1.	HLAVNÍ PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ:.....	42
2.2.	SPOLEČNOSTI V USKUPENÍ MEDIS HOLDING A.S.	43
2.3.	HISTORIE.....	44
2.4.	DODAVATELSKÝ PROFIL SPOLEČNOSTI:.....	45
2.5.	PROFESNÍ ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI.....	45
2.5.1.	DIVIZE PROJEKCE	45
2.5.2.	DIVIZE PROCESNÍHO INŽENÝRSTVÍ	46
2.5.3.	DIVIZE KONSTRUKCE	46
2.6.	STRATEGIE PODNIKU	46
2.7.	ORGANIZAČNÍ SCHÉMA.....	47
2.8.	STAV ZAMĚSTNANCŮ	48
3.	<u>ANALÝZA FIRMY ATEKO A.S.....</u>	49
3.1.	PRACOVNÍ DOBA A PRACOVNÍ REŽIM.....	49
3.1.1.	PRUŽNÝ PRACOVNÍ TÝDEN.....	49
3.1.2.	POSKYTOVÁNÍ PRACOVNÍHO VOLNA S NÁHRADOU MZDY NAD RÁMEC ZP	49
3.2.	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	50
3.3.	BEZPEČNOST PRÁCE A OCHRANA ZDRAVÍ.....	52
3.3.1.	POSKYTOVÁNÍ OSOBNÍCH OCHRANNÝCH PROSTŘEDKŮ	52
3.3.2.	VYHRAZENÁ MÍSTA KE KOUŘENÍ.....	53
3.4.	PÉČE O ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	54
3.4.1.	ENVIRONMENTÁLNÍ ASPEKTY	55
3.5.	SLUŽBY POSKYTOVANÉ NA PRACOVÍŠTI.....	56
3.5.1.	STRAVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	56
3.5.2.	ZAŘÍZENÍ SLOUŽÍCÍ K OSOBNÍ HYGIENĚ, ODDECHU A UKLÁDÁNÍ OSOBNÍCH VĚCÍ.....	57
3.5.3.	ZDRAVOTNÍ SLUŽBY	57
3.6.	OSTATNÍ SLUŽBY	58
3.6.1.	DOVOLENÁ NAD RÁMEC ZP	58
3.6.2.	ODMĚNY PŘI VÝZNAMNÝCH ŽIVOTNÍCH A PRACOVNÍCH VÝROČÍCH.....	58
3.6.3.	PŘÍSPĚVEK NA PENZIJNÍ NEBO ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ	59
3.6.4.	OČKOVÁNÍ PROTI CHŘÍPCE ZDARMA.....	60
3.6.5.	VNITROPODNIKOVÁ SPOŘITELNA	60
3.6.5.1.	Funkce vnitropodnikové spořitelny	60
3.6.5.2.	Pokladní služby	61
3.6.5.3.	Postup při ukončení pracovního poměru klienta.....	62
3.6.5.4.	Organizace činnosti.....	62

3.6.5.5.	Evidence klientů	62
3.6.5.6.	Bezpečnostní opatření	62
3.6.5.7.	Archivace dokladů	63
3.6.5.8.	Úrokové sazby	63
3.6.6.	AUTOMOBILOVÁ TECHNIKA	64
3.6.7.	SOUKROMÉ TELEFONNÍ HOVORY	64
3.6.8.	ČTVRTLETNÍK HOLDINGOVÉHO USKUPENÍ	65
3.7.	PROFESNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	65
3.7.1.	PLÁN PROFESNÍHO ROZVOJE	66
3.7.2.	JAZYKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	66
3.7.3.	IT VZDĚLÁVÁNÍ.....	67
3.7.4.	ŠKOLENÍ A KURZY	68
3.7.5.	NÁRODNÍ PROJEKT „VZDĚLÁVEJTE SE“	68
3.7.6.	VYHODNOCENÍ PROFESNÍHO ROZVOJE ZA ROK 2009	69
4.	<u>VÝSLEDKY A NÁVRHY</u>	<u>70</u>
4.1.	FINANČNÍ ANALÝZA.....	70
4.2.	PRACOVNÍ DOBA A PRACOVNÍ REŽIM.....	73
4.3.	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	73
4.4.	BEZPEČNOST PRÁCE, OCHRANA ZDRAVÍ.....	75
4.5.	PÉČE O ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	76
4.6.	SLUŽBY A BENEFITY POSKYTOVANÉ PRACOVNÍKŮM	76
4.7.	PERSONÁLNÍ ROZVOJ.....	80
	<u>ZÁVĚR.....</u>	<u>83</u>
	<u>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</u>	<u>87</u>
	CITOVANÁ LITERATURA	87
	SEZNAM BIBLIOGRAFIE	88
	<u>SEZNAM PŘÍLOH.....</u>	<u>90</u>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

2D	2-Dimension - dvourozměrný
3D	3-Dimension - trojrozměrný
a.s.	Akciová společnost
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
ATEKO	Aparáty, TEchnologie a KOnstrukce
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CAD	Computer aided design - počítačem podporované navrhování
cca	Přibližně
CRYOGENICS	Organizace konferencí, kongresů, workshopů a seminářů
ČSN EN ISO 14001	Systémy environmentálního managementu
ČSN EN ISO 9001	Systémy managementu kvality
ČSOB	Československá obchodní banka
ČSVTS	Český svaz vědeckotechnických společností
ČR	Česká republika
DIČ	Daňové identifikační číslo
EMS	Systém environmentálního managementu
EU	Evropská unie
GSM	Globální systém pro mobilní komunikace
HSE	Health, safety, environment - Environmentální politika
CHISA	Konference chemického a procesního inženýrství
IČ	Identifikační číslo
IČO	Identifikační číslo organizace
ING	Internationale nederlanden group – finanční skupina
IS	Integrovaný systém
IT	Informační technologie
ITER	Mezinárodní termonukleární experimentální reaktor
LCA	Life cycle assessment - posuzování životního cyklu

max.	Maximum
MEDIS	Holdingová uskupení
min.	Minimum, minuta
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MS	Městský soud
O2	Telefónica O2 – poskytovatel telefonních služeb
PC	Personal computer – osobní počítač
PSA	Pressure system of adsorption - Systém tlakové adsorpce
QMS	Systém managementu kvality
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
s.p.	Státní podnik
s.r.o.	Společnost s ručením omezením
SMS	Short Message Service
SŠ	Střední škola
SW	Software
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TUL	Technická univerzita v Liberci
ÚP	Úřad práce
VČE	Východočeská energetická společnost
VSCH	Vývoj strojů chladících
VSCHP	Vývoj strojů chladících a potravinářských
VÚPCHT	Výzkumný ústav potravinářských, chladících technologií HK
ZP	Zákoník práce

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 – Základní údaje o společnosti ATEKO a.s.</i>	42
<i>Tab. 2 – Ceny obědů ve společnosti ATEKO a.s.</i>	57
<i>Tab. 3 – Výše odměn při pracovních výročích</i>	59
<i>Tab. 4 – Úrokové sazby vnitropodnikové spořitelny</i>	63
<i>Tab. 5 – Sazebník pro úhradu soukromých volání z přidělených mobilních telefonů</i>	64
<i>Tab. 6 – Finanční analýza - Rychlý test</i>	70
<i>Tab. 7 – Aplikace rychlého testu na společnost ATEKO a.s.</i>	71
<i>Tab. 8 – Finanční analýza – ROE, likvidita, zadluženost – aplikace na ATEKO a.s.</i>	72
<i>Tab. 9 – Ceny ročních parkovacích karet v Hradci Králové – červená zóna</i>	78
<i>Tab. 10 – Roční poplatek za vyhrazené stání v Hradci Králové – červená zóna</i>	78
<i>Tab. 11 – Přehled navrhovaných benefitů včetně uvedení průměrných cen</i>	79

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 - Zdroje organizace a proces řízení</i>	14
<i>Obr. 2 - Organizační schéma společnosti ATEKO a.s.</i>	47
<i>Obr. 3 - Celkový počet zaměstnanců v ATEKO a.s. - analýza dle pohlaví</i>	48
<i>Obr. 4 - Vyjádření věkové struktury zaměstnanců ATEKO a.s.</i>	48
<i>Obr. 5 - Porovnání skutečných a plánovaných výdajů na personální rozvoj</i>	81

ÚVOD

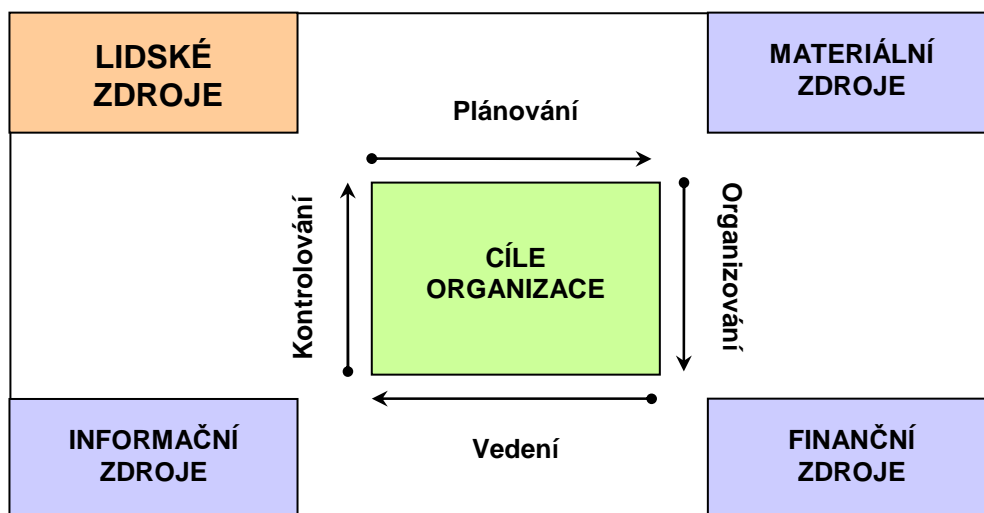
Personalistika patří spolu s plánováním, organizováním, vedením lidí a kontrolováním mezi základní manažerské funkce. Tvoří část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. [7]

Personální útvar je specializovaný útvar (převážně štábní) ve struktuře řízení firmy, který zabezpečuje určité činnosti a realizuje tak jimi zásady personalistiky firmy. **Personální činnosti** se objevují v různých pojetích, nejčastěji se však uvádějí v následující podobě:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Rozmíst'ování pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Odměňování
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Uvolňování pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém
- Průzkum trhu práce
- Zdravotní péče o pracovníky
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků [8]

V současnosti je nejnovější koncepce personální práce představována řízením lidských zdrojů, které se stává důležitou částí organizace. Každá organizace má k dispozici čtyři základní zdroje: materiální, finanční, informační a lidské (viz. Obr.1). A právě lidské

zdroje, neboli pracovníci, jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů, které má organizace k dispozici. Kvalifikovaní pracovníci jsou i jedním z nejdražších zdrojů. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěch na trhu a s tím spojená konkurenceschopnost, především v dnešní nejisté době, je v určité míře závislá na pracovnících a na jejich schopnostech, pracovním chování, spokojenosti a vztahu, který mají k zaměstnavateli. Proto je nutné věnovat jim náležitou péči.



Obr. 1 - Zdroje organizace a proces řízení

Zdroj: Koubek, J. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky

Kvalita práce a intenzita pracovního úsilí jsou ovlivněny dvěma složkami: vzájemným působením vnitřních podnětů (motivy¹) a vnějšími pobídkami k činnosti (stimuly²). V pracovním procesu systém stimulace ovlivňuje jednání podřízených pracovníků směrem ke zvýšení pracovního výkonu a efektivnosti. Hospodářské výsledky jsou přímo úměrné motivovanosti. Čím vyšší je motivovanost, tím vyšší jsou i hospodářské výsledky. A právě péče o pracovníky hraje významnou roli v motivaci zaměstnanců k práci.

Dle Zákoníku práce (ZP) jsou zaměstnavatelé povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce. Za tímto účelem zajišťují zejména zřízení údržby a zlepšení zařízení pro zaměstnance; zlepšení vzhledu a úpravy pracovišť;

¹**Motiv** – intrapsychický faktor

²**Stimul** – podnět, popud působící na jedince z vnějšího okolí

vytváření podmínek pro uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmů zaměstnanců; závodní preventivní péči.

Péče o pracovníky se týká mnoha oblastí, především jde o stanovení pracovní doby a pracovního režimu (zvláštním typem je např. pružná pracovní doba či pružný pracovní režim). Pracovní prostředí (prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně psychologické faktory) by mělo na jedné straně splňovat určité základní požadavky, na druhé straně čím více je přizpůsobeno konkrétním pracovníkům a jejich požadavkům, tím jsou zaměstnanci spokojenější a produktivnější. Ze zákona je určena bezpečnost práce a ochrana zdraví (povinnosti a práva zaměstnanců a zaměstnavatele, používání ochranných pomůcek, dodržování bezpečnostních předpisů a další). Péče o životní prostředí se v posledních letech stává v mnoha organizacích jednou z mnoha hlavních priorit (ať už se jedná o nakládání s odpady, spotřebu tepla a energie či péče o zeleň v okolí organizace) a mnoho organizací usiluje o zavedení environmentálních manažerských systémů. Mnoho firem poskytuje zaměstnancům služby a další výhody, známé také jako benefity či zaměstnanecké výhody.

Jednou z oblastí péče o pracovníky je také rozvoj a vzdělávání. Požadavky na vzdělání se v moderní době neustále mění a člověk nevystačí se znalostmi nabitými během studia a v průběhu zaměstnání. Dosažené znalosti je třeba neustále prohlubovat, doplňovat a rozšiřovat – dnes je vzdělávání celoživotním, nikdy nekončícím procesem. Mění se zákony, vyvíjí se nové technologie, nové způsoby řízení a organizace, firmy expandují do zahraničí a na nové trhy (s tím je spojeno jazykové vzdělávání) a další. Z tohoto důvodu by investice do lidského kapitálu³ měly být jedním z cílů úspěšné organizace.

Cílem této práce je posouzení péče o pracovníky a také formy jejich vzdělávání ve společnosti ATEKO a.s. Součástí práce je i přehled základních finančních ukazatelů, které nám poskytují bližší pohled na finanční situaci v podniku, která má také vliv na úroveň péče o pracovníky. Finanční situace podniku a hospodářský výsledek jsou z velké části ovlivněny vývojem na trhu. V době ekonomické krize, kdy ubývá zakázek jak od domácích, tak i od zahraničních subjektů, dochází k poklesu exportu, na kterém je

³Podle **teorie lidského kapitálu** existuje přímý vztah mezi vzděláním a produktivitou, čímž se vysvětluje potřeba a zájem o vzdělávání v organizaci.

mnoho českých firem existenčně závislých, mnoho podniků je rušeno a roste nezaměstnanost, jsou podniky nuceny šetřit v mnoha oblastech a jednou z nich je právě péče o pracovníky a výdaje na jejich rozvoj a vzdělávací kurzy. Určité firmy právě tyto výdaje ruší, jiné firmy si uvědomují návratnost investic do vzdělávání a schopnost čelit konkurenci právě díky dostatečné kvalifikaci zaměstnanců. Právě znalosti zaměstnanců mohou firmě pomoci dostat se z finančních či odbytových problémů.

1. PÉČE O PRACOVNÍKY

1.1. POJETÍ A CÍLE PÉČE O PRACOVNÍKY

Péče o pracovníky je jednou z mnoha personálních činností organizace. Úroveň této péče vypovídá o významu a důležitosti, kterou zaměstnavatel přikládá pracovní síle. Spokojený pracovník ochotněji akceptuje požadavky na kvalitu a kvantitu výkonu než pracovník frustrovaný, deprimovaný a nespokojený, je více identifikován s firmou a jejími cíly a je méně vnímavý k možnostem nabídek práce ze strany konkurenčních firem na trhu. Také stále roste tlak na zaměstnavatele v podobě odborů, státu a mezinárodních institucí, které apelují na rozšíření, prohloubení a celkové zlepšení péče o pracovníky.

Důvody pro poskytování péče o zaměstnance vychází ze zákonem stanovených povinností, z kolektivních smluv⁴ či přímo z iniciativy zaměstnavatele. Trend v současné době směřuje k přebírání iniciativy zaměstnavatelem. Zaměstnavatelé si uvědomují, že to jeden z hlavních stimulů ke zvýšení výkonu a přínosu pracovníků.

Definice péče o pracovníky je mnoho, v jednotlivých zemích existují různé zvyklosti a rozdíly v uzákonění péče o pracovníky. Dnešní tendence v této oblasti směřují k neustálému zlepšování a k širšímu pojetí péče o pracovníky.

Péči o pracovníky je možné rozdělit do tří skupin:

- **Povinná péče** je daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně.
- **Smluvní péče** o pracovníky je daná kolektivními smlouvami, které jsou uzavřené na úrovni organizace.
- **Dobrovolná péče** o pracovníky je výrazem personální politiky zaměstnavatele, představuje jeho snahu o konkurenční výhodu v tržním prostředí. [6]

⁴**Kolektivní smlouva** je výsledkem kolektivního vyjednávání jako základní formy účasti zaměstnanců na pracovněprávních vztazích mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací. [1]

Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky tyto záležitosti:

- pracovní doby a pracovního režimu
- pracovního prostředí
- bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků
- personálního rozvoje
- péče o životní prostředí
- služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti
- ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám [6]

Péče o zaměstnance je i nástrojem personálního marketingu využívaným organizací na trhu práce. Je to informace, která zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele, přiláká kvalitní pracovníky a následně zvýší konkurenceschopnost podniku. Z tohoto důvodu je potřeba věnovat jí náležitou pozornost a péči, především v oblasti, ve které se organizace nejvíce odlišují, a to je oblast dobrovolné péče o pracovníky.

Dobrovolnou péči o pracovníky a poskytování zaměstnaneckých výhod zaměstnavatelé využívají především z následujících důvodů:

- stát se atraktivní firmou, ve které chtějí lidé pracovat
- stabilizovat klíčové pracovníky
- předcházet únavě a stresu v práci a minimalizovat jejich vliv na výkon pracovníka
- motivovat k práci
- zvýšit spokojenost s prací
- zkvalitnit pracovní život
- posilovat loajalitu a vědomí závazku zaměstnanců vůči firmě
- poskytovat některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny. [4]

Dalo by se říci, že péče o pracovníky je nástrojem získávání, stabilizace a motivování pracovníků organizace a slouží tedy jejím zájmům.

1.2. PRACOVNÍ DOBA A PRACOVNÍ REŽIM

Pracovní doba rozhoduje o tom, jak je pracovník časově využíván a zároveň rozhoduje o délce volného času, tedy i o životním stylu pracovníka. Ovlivňuje pracovní i mimopracovní potřeby, zdraví, pracovní schopnosti, fyzický i psychický stav a další.

V minulosti docházelo k mnoha změnám v délce a způsobu organizace pracovní doby. Začal se prosazovat pětidenní pracovní týden, objevily se snahy o prodloužení dovolené a začaly se zohledňovat i individuální zájmy zaměstnanců a zaměstnavatelů, které vedly k pružnému přizpůsobování délky a umístění pracovní doby.

1.2.1. Stanovená týdenní pracovní doba

Maximální hodnotu délky pracovní doby stanovuje zákon během týdne diferencovaně s ohledem na některé skupiny pracovníků (např. mladistvé) nebo v závislosti na pracovním režimu (např. směnový provoz).

Délka stanovené týdenní pracovní doby nesmí překročit 40 hodin týdně, ale existují i výjimky (37,5 hodiny týdně u zaměstnanců pracujících v podzemí, nebo u zaměstnanců s třísměnným a nepřetržitým pracovním režimem; 38,75 hodiny týdně u zaměstnanců s dvousměnným pracovním režimem). Zákon zároveň umožňuje zkrácení stanovené týdenní pracovní doby bez snížení mzdy (obsaženo v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisu). [10]

1.2.2. Přestávka v práci

Zaměstnanec má právo nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce (u mladistvého je tato doba zkrácena na 4,5 hodiny) na přestávku na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut. Poskytnuté přestávky se nezapočítávají do pracovní doby. Jde-li o práci, která nemůže být přerušena, musí být zaměstnanci i bez přerušení provozu poskytnuta přiměřená doba na oddech a jídlo. V tomto případě se tato doba započítává do pracovní doby. Přestávka

v práci na jídlo a oddech může být rozdělena na několik částí v trvání nejméně 15 minut a nesmí být poskytnuta na začátku nebo konci pracovní doby. Poskytnuté přestávky v práci na jídlo a oddech se nezapočítávají do pracovní doby. [10]

1.2.3. Doba odpočinku

Zaměstnavatel je povinen rozvrhnout pracovní dobu tak, aby zaměstnanec měl mezi koncem jedné směny a začátkem následující směny **nepřetržitý odpočinek** po dobu nejméně 12 hodin během 24 hodin po sobě následujících. Tento odpočinek může být zkrácen na 8 hodin za podmínky, že mu bude následující odpočinek prodloužen o dobu zkrácení odpočinku.

Práci ve dnech pracovního klidu může zaměstnavatel nařídit pouze výjimečně. Jsou to práce, které jsou nutné (např. opravné, nakládací, vykládací, inventurní, závěrkové, při živelných událostech...) a není je možné vykonat během běžné pracovní doby.

Zaměstnavatel je povinen rozvrhnout pracovní dobu tak, aby zaměstnanec měl **nepřetržitý odpočinek v týdnu** během každého období 7 po sobě jdoucích kalendářních dnů v délce nejméně 35 hodin (u mladistvého 48 hodin). Pokud je to možné na základě provozu, stanoví se nepřetržitý odpočinek v týdnu všem zaměstnancům na stejný den tak, aby v něm byla zahrnuta neděle. [10]

1.2.4. Práce přesčas

V ZP je stanoven maximální rozsah práce přesčas. Práci přesčas je možno vykonávat pouze výjimečně, po dohodě a z vážných provozních důvodů. Nařízená práce přesčas nesmí překročit 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. [10]

Výhodou je využití personálu v případě dočasně zvýšené potřeby práce. Lze ji využít operativně bez předchozího oznámení, či s oznámením krátce před potřebou. Pro pracovníka znamená práce přesčas vyšší příjem, ale také ohrožení zdraví pracovníka a

komplikace, pokud jde o jeho další aktivity. Je také neefektivní z hlediska nákladů (příplatky za práci přesčas). Může také vést pracovníky k tomu, aby si šetřili svou práci, protože v přesčase za ni dostanou více.

1.2.5. Noční práce

Noční práce je vykonávána mezi 22. a 6. hodinou. Délka směny nesmí překročit 8 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích. Není-li to z provozních důvodů možné, je zaměstnavatel povinen rozvrhnout pracovní dobu tak, aby průměrná délka směny byla maximálně 8 hodin v období 26 týdnů po sobě jdoucích. Zároveň je zaměstnavatel povinen zajistit, aby zaměstnanec pracující v noci byl vyšetřen lékařem před zařazením na noční práci, pravidelně podle potřeby a kdykoliv na požádání zaměstnance. Při práci v noci musí být pro zaměstnance zajištěno sociální zajištění a občerstvení a místo musí být vybaveno prostředky pro poskytnutí první pomoci. [10]

1.2.6. Pracovní pohotovost

Na základě dohody může být sjednána pracovní pohotovost. Za dobu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci odměna. Pokud v této době vykonává zaměstnanec práci, přísluší mu místo odměny mzda nebo plat a tato doba se mu započítává do pracovní doby. V případě, že k výkonu práce nedojde, pracovní pohotovost se do pracovní doby nezapočítává. [10]

1.2.7. Rozvržení pracovní doby

Pracovní doba je rozvržena zpravidla do pětidenního pracovního týdne. Její rozvržení může být rovnoměrné nebo nerovnoměrné.

Při **rovnoměrném rozvržení pracovní doby** na jednotlivé týdny nesmí délka směny přesáhnout 9 hodin. Nedovolují-li povaha práce nebo podmínky provozu, aby pracovní doba byla rozvržena rovnoměrně, může zaměstnavatel rozvrhnout pracovní dobu

nerovnoměrně. Při **nerovnoměrném rozvržení pracovní doby** nesmí délka směny přesáhnout 12 hodin. [10]

1.2.8. Pružné rozvržení pracovní doby

Při pružném rozvržení pracovní doby si zaměstnanec sám volí začátek, případně i konec pracovní doby v jednotlivých dnech v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem. Mezi dva úseky volitelné pracovní doby je vložen časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti. [10]

Pružný pracovní den má stanovenou povinnost odpracovat normální pracovní dobu během jednoho dne, pracovník si může pouze zvolit začátek, či konec pracovní doby.

Pružný pracovní týden ukládá pracovníkovi povinnost při rovnoměrné pracovní době odpracovat normální týdenní pracovní dobu během týdne, nebo při nerovnoměrné pracovní době povinnost dodržet průměrnou týdenní délku pracovní doby během určitého časového období. Pracovník má zároveň možnost volit si začátek i konec pracovní doby během dne.

Výhodou pružné pracovní doby je zvýšení motivace pracovníků (nejsou omezováni přesnou dobou příchodu a odchodu, v případě nečekaného zdržení nejsou postihováni za pozdní příchod) a její levné zavedení. Nevýhodou je, že pracovníci nemusí být k zastížení, když jsou zapotřebí a různá jednání a schůzky se koncentrují do časového úseku povinné přítomnosti.

1.2.9. Pružné pracovní režimy

Pružné (flexibilní) pracovní režimy se využívají ve snaze vyjít vstříc zaměstnancům a jsou také vhodné při měnících se provozních požadavcích. Pro zaměstnance jsou časové podmínky práce stále výraznějším motivem. Flexibilita se týká délky pracovní doby i umístění pracovní doby (tzv. pružná pracovní doba). Některé pracovní režimy jsou možné

pouze prostřednictvím úprav v kolektivní smlouvě, protože je zatím v ČR neumožňují pracovněprávní předpisy.

Na základě flexibility, která se týká délky pracovní doby, vznikají dva případy - zkrácená pracovní doba a smlouva na roční počet odpracovaných hodin. [6]

1.2.9.1. Zkrácená pracovní doba

Zkrácená pracovní doba (částečný pracovní úvazek) může být pravidelná nebo nepravidelná. Při **pravidelné zkrácené pracovní době** pracovník odpracuje stanovený počet hodin denně. Při **nepravidelné zkrácené pracovní době** se stanoví počet hodin za určité období a pracovník je odpracovává podle dohody. Pracovník je povolán zaměstnavatelem, když je potřeba, nebo se se zaměstnavatelem dohodne na určitých dnech, kdy bude pracovat, případně po předběžné dohodě může pracovník pružně měnit svůj pracovní režim.

Zvláštním případem je **systém postupného zkracování pracovní doby v předdůchodovém věku**. Tento systém má umožnit zaměstnancům přizpůsobení se nově vznikajícímu stavu, tedy přechodu do důchodu.

Výhodou částečného pracovního úvazku je, že poskytuje pracovníkovi více volného času, který může věnovat rodině a zájmům, na druhou stranu znamená i menší příjem.

1.2.9.2. Smlouva na roční počet odpracovaných hodin

Tento druh smlouvy se používá u organizací, které mají sezónní charakter práce nebo získávají zakázky nepravidelně. Existují **dvě podoby tohoto pracovního režimu**: [6]

- Pracovník má dohodnutý rozsah pracovní doby během roku a toto množství hodin si odpracovává v průběhu roku během jednoho, nebo více časových bloků, většinou v pracovním režimu s normální pracovní dobou.

- Pracovník pracuje v organizaci na plný úvazek a na základě dohody odpracovává v určitých obdobích roku více hodin. Obvykle se vychází z ročního fondu pracovních hodin.⁵ Organizace se následně dohodne s pracovníkem na určitém rozvrhu, podle kterého budou v průběhu roku tyto hodiny odpracovány.

1.2.9.3. Sdílení pracovního místa (job sharing)

Sdílení pracovního místa je zvláštní druh pružných pracovních režimů, používaný v zahraničí. Dvě a více osob uzavřou s organizací smlouvu, že společně zajistí práci na určitém pracovním místě. Samy pak rozhodují o tom, kdo a kdy bude pracovat a na tomto základě i sami rozhodují o rozdělení odměny za práci.

Výhodou je, že může přilákat zkušené a kvalifikované pracovníky, kteří chtějí pracovat kratší dobu, mít více volného času a možnost s ním disponovat podle svého. Zaměstnavatel se nemusí starat o náhradu po dobu dovolené nebo nemoci, protože pracovníci jsou kolektivně odpovědní za vykonanou práci. Nevýhodou jsou možné konflikty mezi pracovníky v oblasti organizování pracovní doby, které mohou vést k menší stabilitě skupiny a k častějším změnám smlouvy.

1.2.9.4. Distanční práce⁶

Distanční práce je rychle se rozvíjející forma organizace práce. Pracovník odpracuje většinu pracovní doby mimo pracoviště (doma, u zákazníků, ve sdílených coworkingových kancelářích) a práci si převážně organizuje sám. Se zaměstnavatelem komunikuje prostřednictvím informačních a komunikačních technologií.

Výhodou je pružný zdroj práce, úspora nákladů a umožnění využití kvalifikace žen, studentů a dalších osob, které by jinak zůstaly mimo pracovní proces. Pracovník získává

⁵**Roční fond pracovních hodin** je tzv. roční použitelný fond pracovní doby (kalendářní fond po odečtení dnů pracovního klidu a nároku na dovolenou).

⁶Distanční práce je známá také pod pojmem **teleworking**.

výhodu v tom, že ušetří svůj čas, výdaje na dopravu, případně oděv.

Na druhou stranu distanční práce může být organizačně náročná v oblasti plánování práce a na odhad práce požadované zaměstnavatelem. Důležité je vytvořit podmínky pro bezproblémovou komunikaci mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. Nevýhodou pro pracovníka je ztráta přímého kontaktu s pracovištěm a ostatními pracovníky. Jeho výkon může být hodnocen hůře, protože nadřízení nad ním nemají takovou kontrolu.

1.3. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení prostor), které spolu s dalšími podmínkami (technologií, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytvářejí faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla následně odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli. [2]

Personální práce se v této oblasti soustředí na prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně psychologické podmínky práce. [6]

1.3.1. Prostorové řešení pracoviště

Pracovní prostředí je především ovlivněno architektonickým řešením výrobních i kancelářských budov. V posledních letech došlo k mnoha změnám v výstavbě kanceláří – od kanceláří pro jednoho zaměstnance, buňkovým kancelářím až po velkoprostorové kanceláře.

V oblasti prostorového řešení pracoviště, je potřeba pracovníkovi zajistit:

- **Vhodnou pracovní polohu** (vyhnout se jednostranné zátěži střídáním různých poloh).
- **Optimální zorné podmínky** (závisí na zrakové náročnosti práce, optimálních podmínek lze docílit např. variabilně nastavitelnou výškou pracovní plochy, křesla).
- **Optimální manipulační a pedipulační prostor⁷** je důležitý vzhledem k umístění jednotlivých prvků vybavení pracoviště, zároveň se přihlíží i k tomu, jak často jsou tyto prvky používány. Rozmístění prvků na pracovišti by mělo být stabilní a přehledné a pracovníci by si navzájem neměli překážet a rušit se v práci.
- **Pohodlný přístup na pracoviště** (dostatek přístupových cest bez překážek). [6]

1.3.2. Fyzikální podmínky práce

Fyzikální podmínky práce jsou měřitelné a kontrolovatelné. Díky tomu lze jejich případnou nežádoucí úroveň včas rozpoznat. Fyzikální podmínky práce jsou upravovány hygienickými předpisy. Ovlivňují nejen výkon pracovníka a jeho kvalitu, ale i zdravotní stav pracovníků (fyzický i psychický). Důsledkem vlivu nesprávných fyzikálních podmínek se mohou projevit i problémy v komunikaci a mezilidských vztazích na pracovišti.

1.3.2.1. Pracovní ovzduší

Pracovní ovzduší či mikroklimatické podmínky vytváří teplota, vlhkost, rychlost proudění a čistota vzduchu. Všechny tyto prvky by měly být v rovnováze tak, aby pracovníkovi vyhovovaly a nebyly pro něho překážkou ve výkonu práce. Pokud by některý z těchto prvků výrazně vybočoval z normálu, snižovalo by to výkon pracovníka, projevila by se nervozita, podráždění, konflikty s ostatními zaměstnanci, nespokojenost, snížení výkonu a další. K čistotě ovzduší přispívá v poslední době i zákaz kouření na pracovišti.

⁷**Manipulační a pedipulační prostor** – pohybový prostor pro práci rukou a nohou

1.3.2.2. Osvětlení

Význam správného osvětlení na pracovišti vyplývá již z toho, že až 90% informací přijímá člověk zrakem. Při hodnocení kvality osvětlení se zkoumá zejména osvětlenost, rovnoměrnost osvětlení, možnost vzniku oslnění, směr osvětlení a barva světla (u umělého osvětlení). [2]

Osvětlení může příznivě ovlivnit náladu člověka a tak předcházet vzniku stresu, chyb či úrazů. Je důležité při vnímání prostoru a okolních objektů. Naopak diskomfort vytváří zrakovou zátěž, způsobuje únavu očí, vyvolává pocit nepohody a přispívá k dřívějšímu nástupu celkové únavy.

1.3.2.3. Hluk

Hluk je rušivý, nepříjemný, či dokonce i škodlivý zvuk. Sleduje se jeho hladina v decibelech a kmitočet v hercech, obě tyto hodnoty se posuzují v kombinaci. Škodlivost je posuzována podle jeho působení, tím, zda je hluk trvalý nebo dočasný, zda se opakuje nebo mění. V případě duševní práce působí hluk na pracovníka mnohem silněji a rušivěji než v případě fyzické práce.

1.3.2.4. Barevná úprava pracoviště

V praxi byl prokázán pozitivní vliv vhodného barevného uspořádání na pracovní výkon a celkovou pohodu pracovníka. Výzkumy prokázaly, že barvy mají vliv na fyziologické a psychické procesy - ovlivňují krevní tlak, frekvenci dýchání, emoce, pozornost a další. Teplé barvy (červená, oranžová žlutá) mají aktivizující účinek, studené barvy (modrá, zelená, zelenomodrá) vzbuzují dojem klidu a chladu. Světlé barevné odstíny vyvolávají pocit vzdušnosti a odlehčenosti, tmavé odstíny naopak pocitu uzavřenosti, tísně.

Při praktickém řešení barevné úpravy pracoviště musíme především respektovat druh pracovní činnosti, velikost a charakter prostoru, barvy předmětů se kterými pracujeme, kvalitu osvětlení a mikroklimatické poměry. Pro práce fyzicky namáhavé jsou vhodné

teplé odstíny barev okolního prostředí (žlutá, okrová), při práci duševního charakteru volíme barvy s uklidňujícím účinkem (modrá). Manipulujeme-li s malými předměty a při činnosti zrakově namáhavé, dáváme přednost barvám studeným (modré, zelené, modrozelené tóny).

Barvy mají vliv na vnímání prostoru, jeho velikosti a tvaru. Příkladem je užití světlých odstínů pro optické zvětšení prostoru. Pro stropní plochu volíme světlé tóny, nejčastěji bílou. Při volbě barev pro velké plochy je třeba se vyhnout materiálům s vysokým leskem, které by mohly způsobovat druhotné oslnění. Barva podlahy více koresponduje s barvou zařizovacích předmětů, zejména s nábytkem - je-li vybavení světlé, volíme pro ni barvu tmavší. Barevné řešení pracoviště musí dále zajistit kontrast mezi předmětem a pozadím, přičemž pozadí by mělo být v jemném kontrastu s předměty a materiály, se kterými se pracuje. Kontrast v tomto případě umožňuje kvalitnější rozlišení detailů.

Volba barev pro pracovní prostředí také souvisí s intenzitou a barvou osvětlení daného prostoru. Barevné řešení může výrazně snižovat nedostatky v přirozeném i umělém osvětlení. Při nedostatku jak denního, tak umělého světla, je třeba zvolit světlé barvy interiéru. Při opačném jevu - přesvětlení prostoru a pracovní plochy volíme tmavší s malou schopností odrážet světlo. U práce s počítačem je jedním z nejdůležitějších parametrů poměr jasů jednotlivých ploch v zorném poli a vhodné řešení zábran oslňování.

Barvy v neposlední řadě volíme i s ohledem na tepelné poměry pracoviště. Ochlazovací efekt na organismus mají studené barvy. Naopak v pracovním prostoru s nízkou teplotou je třeba využít barev teplých a sytých.

Současné módní trendy barevného řešení kanceláří a podobných administrativních prostor mají tendenci spíše k využívání přírodních odstínů barev (včetně materiálů). Tyto okolnosti souvisí s vývojem a adaptací člověka na přírodní prostředí. [9]

1.3.3. Sociálně psychologické podmínky práce

Sociálně psychologické podmínky práce souvisí s tím, zda člověk pracuje samostatně, izolovaně od ostatních pracovníků, nebo je v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky.

Některé práce či pracovní úkoly vyžadují soustavnou spolupráci několika pracovníků, jiné vyžadují spolupráci pouze občas, další vykonává pracovník nezávisle na ostatních. U některých prací nevadí, že spolu se zaměstnancem sdílejí stejný prostor ještě i jiní pracovníci, u jiných prací to může negativně ovlivnit výkon pracovníka. Duševní práce vyžaduje takové podmínky, aby pracovník nebyl rušen přítomností ostatních a mohl se plně soustředit. Naopak u fyzické práce sdílení pracovního prostoru s ostatními pracovníky tolik při práci neruší.

Je také potřeba si uvědomit, že člověk je tvor společenský a každý pracovník má různou potřebu kontaktu s ostatními lidmi. Úplná izolace může vyvolávat u pracovníka psychickou nepohodu, stres a to se může odrazit na jeho výkonu. Nesmíme také zapomenout na mezilidské vztahy na pracovišti, jejichž kvalita vytváří společenskou atmosféru, která příznivě či naopak nepříznivě ovlivňuje náladu pracovníka, jeho chování a výkon.

1.4. BEZPEČNOST PRÁCE A OCHRANA ZDRAVÍ

Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit možné příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky.

Bezpečnost práce je sledována orgány státního dozoru. Dozorem nad bezpečností práce je pověřeno Ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce. Výkonnými složkami jsou inspektoráty bezpečnosti práce. V oblasti hygieny práce provádí dozor i hygienická služba. Orgány státního dozoru jsou oprávněny kdykoliv vstupovat do prostoru organizací a vyžadovat potřebné doklady a informace, nařizovat,

aby byly případné závady do určité lhůty odstraněny, zakázat užívání prostorů a technologií, které ohrožují život nebo zdraví.

1.4.1. Povinnosti zaměstnavatele

- vytvářet bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky
- vyhledávat, posuzovat, hodnotit a předcházet rizikům, informovat o nich zaměstnance
- pravidelně kontrolovat úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zejména stav výrobních a pracovních prostředků a vybavení pracovišť
- přijímat opatření pro případ mimořádných událostí (havárie, požáry apod.)
- nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával zakázané práce a práce náročné vzhledem k jeho schopnostem či zdravotnímu stavu
- zajistit, aby práci vykonávali zaměstnanci, kteří mají platný zdravotní průkaz, případně jsou očkovaní, vyžaduje-li to druh práce
- informovat zaměstnance jakým prohlídkám a vyšetřením jsou povinni se podrobit
- těhotné zaměstnankyně, zaměstnankyně, které kojí a zaměstnankyně – matky do konce devátého měsíce po porodu seznámit s případnými riziky
- umožnit zaměstnanci nahlížet do evidence, která je o něm vedena
- zajistit zaměstnanci poskytnutí první pomoci
- zajistit dodržování zákazu kouření na pracovištích
- zajistit školení o právních a ostatních předpisech k zajištění BOZP
- zaměstnavatel určí obsah a četnost školení, způsob ověřování znalostí zaměstnanců
- pro zaměstnance se zdravotním postižením zajistit potřebnou úpravu pracoviště [10]

1.4.2. Práva zaměstnanců

- na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o rizicích jeho práce a na informace o opatřeních na jejich ochranu, tyto informace musí být srozumitelné
- odmítnout výkon práce, která by mohla ohrozit jejich život nebo zdraví, případně jiných osob

- právo a zároveň povinnost podílet se na vytváření bezpečného, zdraví neohrožujícího pracovního prostředí [10]

1.4.3. Povinnosti zaměstnanců

- dbát o bezpečnost a zdraví svou i ostatních osob, kterých se dotýká jejich jednání
- účastnit se školení zaměřených na bezpečnost a ochranu zdraví
- podrobit se pracovně-lékařským prohlídkám, vyžaduje-li to druh práce
- dodržovat bezpečnostní předpisy, řídit se zásadami bezpečného chování na pracovišti a informacemi zaměstnavatele
- dodržovat stanovené pracovní postupy, používat stanovené pracovní prostředky, dopravní prostředky, osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení
- nepožívat alkoholické nápoje a jiné návykové látky na pracovištích a v pracovní době a nekouřit na pracovištích, kde jsou účinkům kouření vystaveni i nekuřáci
- oznamovat nedostatky a závady na pracovišti, které by mohly ohrozit bezpečnost
- bezodkladně oznámit nadřícenému pracovní úraz
- podrobit se vyšetření, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek [10]

Hlavním cílem těchto opatření je zabránit vzniku úrazů a nemocí z povolání. Tato oblast péče o pracovníky sleduje nejen zájmy zaměstnanců, ale i zaměstnavatele. Pracovní úrazy a nemoci z povolání snižují míru využívání lidských zdrojů a znamenají pro zaměstnavatele ztráty a výdaje v souvislosti s postihem za nedodržení povinností.

1.5. PÉČE O ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

V poslední době se zdůrazňuje význam péče organizací, především průmyslových, o životní prostředí. Mnoho firem používá dobrovolné nástroje environmentální politiky jako jsou ekoznačení, LCA, systémy environmentálního managementu⁸ a další.

⁸**Systém environmentálního managementu** je součástí celkového systému managementu a zahrnuje organizační strukturu, plánovací činnosti, odpovědnosti, praktiky, postupy, procesy a zdroje k vyvíjení, zavádění, dosahování, přezkoumávání a udržování environmentální politiky.

Hlavním cílem environmentální politiky je působit na ty činnosti a výrobky podniku, které měly nebo mají vliv na životní prostředí s cílem ochránit přírodní zdroje, omezit emise znečišťujících látek, eliminovat rizika a chránit zdraví pracovníků a obyvatel. Zároveň se zvyšují i ekonomické efekty jako je úspora nákladů, snížení energetické a materiálové náročnosti výroby, úspora finančních prostředků, zvýšení efektivity výroby, zvýšení konkurenceschopnosti a pozitivní vliv na pověst podniku.

1.6. SLUŽBY POSKYTOVANÉ NA PRACOVIŠTI

Služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti v souvislosti s vykonáváním práce je mnoho a jejich nabídka se neustále rozšiřuje. Bezprostředně s pracovním procesem souvisí následující služby:

1.6.1. Stravování pracovníků

Stravování pracovníků a možnost občerstvení je nejen službou, ale zároveň ovlivňuje výkon, který zaměstnanec podává. Umožnit pracovníkům stravování ve všech směnách patří mezi povinnosti zaměstnavatelů a je stanoveno ZP. Tuto povinnost nemají vůči zaměstnancům, kteří byli vysláni na pracovní cestu.

Na stravování zaměstnavatel obvykle přispívá (tento příspěvek může uplatnit jako daňový výdaj). Na základě kolektivní smlouvy či vnitřního předpisu se zaměstnancům poskytuje stravování, zároveň mohou být dohodnuty další podmínky jako je např. výše finančního příspěvku zaměstnavatele.

1.6.2. Dopravní služby

Ze zákona má podnik povinnost zajistit bezpečnou úschovu obvyklých dopravních prostředků (jízdniho kola, motocyklu), pokud je zaměstnanci používají na cestu do zaměstnání a zpět.

Zajištění dopravy do zaměstnání, případně poskytnutí příspěvků na náklady dopravy do zaměstnání je službou, která byla dříve v ČR poskytována velmi často. V dnešní době dochází k útlumu této služby a je aktuální v případech, kdy jde o velký podnik v malé obci s dojíždějícími pracovníky. Cílem je přilákat a stabilizovat pracovníky.

Zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům také osobní automobily, které mohou někdy využívat i pro soukromé účely, často i s úhradou všech provozních nákladů (v tomto případě by se jednalo o jeden z benefitů či sociálních výhod).

Další formou je zajištění hromadné dopravy, přizpůsobení jízdních řádů začátku a konce pracovní doby, zřizování zastávek přímo u budov organizace apod.

1.6.3. Zařízení sloužící k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníka

Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnou úschovu svršků a osobních předmětů, které zaměstnanci obvykle nosí do zaměstnání. Pro vytvoření hygienických podmínek na pracovišti je třeba kromě šaten a umývárny zřizovat i místnosti pro oddech a svačinu, kuřárny, zařízení na poskytování pitné vody apod.

1.6.4. Zdravotní služby

Zdravotní služby v podobě vlastního zdravotnického zařízení organizace bývají poskytovány spíše ve větších organizacích, ale zajištění určitého rozsahu zdravotních služeb je povinností každého zaměstnavatele. Mezi hlavní úkoly zdravotních služeb organizace patří:

- rozpoznávat a vyhodnocovat nebezpečí;
- sledovat zdravotní stav pracovníků v souvislosti s prací;
- zajišťovat pracovní rehabilitaci;
- organizovat první pomoc; zúčastňovat se výběru a rozmísťování pracovníků a posuzovat jejich vhodnost pro danou práci z hlediska zdravotního stavu;

- provádět preventivní prohlídky a
- zajišťovat průběžnou zdravotní péči o pracovníky. [6]

1.6.5. Poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek

Poskytování pracovních oděvů (či příspěvků na jejich pořízení, čištění, údržbu) je většinou dobrovolná služba. Mnozí zaměstnavatelé zavádějí jednotné pracovní oděvy s označením firmy, které jsou nejen výrazem péče o pracovníky, ale umožňují i kontrolu pohybu pracovníků, identifikaci a jsou součástí reklamy a image firmy. Firmy také mohou přispívat na běžný společenský oděv zaměstnancům, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky a veřejností, požaduje-li se od zaměstnanců určitý styl.

Osobní ochranné pracovní prostředky⁹ chrání zaměstnance před riziky, kterým jsou vystaveni v pracovním procesu, dle povahy práce má na ně zaměstnanec dle ZP nárok. Za určitých podmínek je zaměstnavatel také povinen poskytovat zaměstnancům mycí, čistící, dezinfekční prostředky a ochranné nápoje.

1.6.6. Poradenské služby týkající se pracovních záležitostí pracovníka

Poradenské služby mohou být zaměřené na vzdělávání pracovníka, směřování jeho další kariéry, právní záležitosti apod. Samostatnou složkou těchto služeb je poradenství i přímá pomoc v případě snižování počtu pracovníků (tzv. outplacement¹⁰).

1.7. OSTATNÍ SLUŽBY

Tyto sociální služby (zaměstnanecké výhody, benefity) jsou určitou formou odměny organizace zaměstnanci za to, že pro ni pracuje. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci a využívá je k tomu, aby jeho firma byla atraktivní, stabilizovala

⁹Osobní ochranné pracovní prostředky – pracovní oděv, obuv, mycí, čistící a dezinfekční prostředky aj.

¹⁰Outplacement je mezinárodně uznávaný pojem pro proces podpory a pomoci, který zaměstnavatelé využívají ve snaze pomoci zaměstnancům propuštěným z důvodu nadbytečnosti

klíčové pracovníky, předcházela únavě a stresu v práci, motivovala k práci, zvýšila spokojenost zaměstnanců, zkvalitnila pracovní život a posílila loajalitu zaměstnanců vůči firmě. V krizi tyto služby motivují zaměstnance k plnění náročnějších úkolů. Zaměstnavatel dává tímto také najevo, že se chce alespoň částečně podílet na životních nákladech svých zaměstnanců. Tyto služby lze poskytovat na základě kolektivní smlouvy, pracovní či jiné smlouvy, nebo vnitřního předpisu. Poskytování může být plošné, či individualizované.

1.7.1. Poradenské služby

Mezi tyto služby patří poradenství v oblastech, které se netýkají pracovních záležitostí. Forma, kterou se poskytují může být velmi různá - finanční, daňové, právní, advokátní, lékařské, psychologické poradenství, různé kursy (např. zvládání stresu, komunikace, řízení kariéry), telefonické poradenské služby, pomoc dětem při volbě povolání či oboru studia apod.

1.7.2. Výhody sociální povahy

Tyto výhody slouží ke zlepšení životních podmínek pracovníků. Jsou to služby v oblasti bydlení, jeslí a mateřských škol, příspěvky na péči o děti pracovníků. Půjčky a ručení za půjčky, dobrovolné pojištění či příspěvky na pojištění, firemní penzijní systémy. Dále pomoc v určitých situacích jako je úmrtí v rodině (materiální podpora pozůstalých), sňatek, narození dítěte, stěhování, nehoda, živelná pohroma, dary k životním i jiným výročím a také péče o bývalé pracovníky, kteří jsou nyní v důchodu; odstupné či dovolená nad rámec Zákoníku práce, finanční kompenzace příjmu za první tři dny pracovní neschopnosti a mnohé další.

1.7.3. Rekreační, sport a kultura

Tyto služby jsou poskytovány nejen zaměstnancům, ale i jejich rodinám. Velkou tradici mají benefity poskytované formou příspěvku na tuzemské i zahraniční rekreace, dětské

tábory, tuzemské i zahraniční zájezdy, dále také relaxační a ozdravné víkendové nebo i delší pobyty. V oblasti kultury jde o lístky do kina, na divadelní představení, koncerty apod. Typické jsou také kulturní akce (firemní plesy, vánoční či novoroční setkání zaměstnanců i s rodinnými příslušníky). Sportovní benefity jsou např. vstupenky na sportovní akce, využívání bazénů, tenisových kurtů, fitness center či příspěvky na tenis, potápění, lukostřelbu, paragliding apod.

1.7.4. Výhody mající vztah k práci

Např. výhodnější prodej firemních produktů zaměstnancům, firemní parkoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání, poskytování pracovního oděvu či vzdělávání hrazené firmou i v případě, že nejde o firemní vzdělávací aktivitu.

1.7.5. Výhody spojené s postavením ve firmě

Tyto výhody jsou představovány poskytnutím prestižních firemních automobilů pro vedoucí pracovníky, používání firemních automobilů pro osobní účely, mobilní telefon, notebook, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace firmy, poskytnutí hypoteční půjčky pro získání bytu, případně zaměstnanecké akcie. Dále také placené volno v den narozenin, různé dárky (k narozeninám, svatební, vánoční), půjčování firemního vybavení či administrování daňového přiznání pro všechny příjmy pracovníka.

1.7.6. Péče o zdraví

Tzv. zdravotní benefity – vitamínové balíčky, využívání tělovýchovných a zdravotnických zařízení formou příspěvku na rehabilitace, masáže, sauny, perličkové koupele, nadstandardní zdravotní péči. Poslední dobou se také zavádí komplexní programy na podporu zdravého životního stylu (např. nabídka zdravé výživy ve stravovacích zařízeních firmy, nabídka aktivního sportování, vitamínové balíčky, očkování proti chřipce).

1.7.7. Kafeteria systém

V současné době se také prosazuje tendence poskytovat zaměstnanecké výhody systémem volitelného menu v rámci stanovených pravidel firemní nabídky (tzv. Kafeteria systém). Představuje pružný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků. Výhody se nabízejí v určité struktuře podle jednotlivých skupin zaměstnanců, někdy může být jeho konstrukce taková, že je stanoveno základní jádro nabídky stejné pro většinu zaměstnanců a k němu je možno volit z dalšího menu. Tento systém umožňuje zaměstnancům vybrat si z nabídky takové výhody, které jim nejvíce vyhovují a které jsou pro ně nejzajímavější, přičemž zaměstnavatel může zvýhodnit či znevýhodnit bodovým koeficientem jejich čerpání.

Nabídka služeb v rámci Kafeteria systému je široká a patří do ní např.:

- Výplata v hotovosti
- Náhrada formou volného času (dřívější odchod do důchodu, delší dovolená, kratší pracovní týden, rok...)
- Pojištění (nemoc, invalidita, životní pojištění)
- Vyšší příspěvek na odpočinek
- Věcné služby (služební byt, dům, vůz, sportování...)
- Účast na zisku
- Podíl na majetku
- Půjčky zaměstnavatele [3]

1.8. PERSONÁLNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Personálním rozvojem pracovníků se rozumí formování pracovních schopností zaměstnanců zvyšováním kvalifikace (především pomocí vzdělávání v organizaci) a získáváním pracovních zkušeností i plánování a řízení kariéry zaměstnanců. Plánováním personálního rozvoje zaměstnavatel příznivě ovlivňuje znalostní potenciál podniku i pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců, protože zvyšuje atraktivitu a perspektivu práce v organizaci, napomáhá rozvoji jedinců i pracovních skupin a předchází nežádoucí fluktuaci zaměstnanců. [1]

Dynamické tržní prostředí nutí organizace k rychlým a častým změnám, které jediné mohou pomoci firmě přežít v konkurenčním prostředí. Nové pracovní postupy a technologie neznamenaají pouze inovaci ve výrobních zařízeních, ale vyžadují také změny v kvalifikaci a pracovních dovednostech zaměstnanců. Rozšiřování znalostí o marketingu, managementu a organizování vede k aplikaci nových uspořádání a struktur v organizacích, které vyžadují vedoucí pracovníky schopné požadované změny prosadit. Organizace poskytující svým zaměstnancům další vzdělávání jsou jak vlastními, tak i dalšími považovány za perspektivní a získávají tak výhodu na trhu práce.

Péče o odborný rozvoj pracovníků zahrnuje zejména:

- **zaškolení a zaučení** (nových pracovníků, pracovníků přecházejících na jiný druh práce)
- **odbornou praxi absolventů škol**
- **prohlubování kvalifikace**
- **rozšiřování kvalifikace** [10]

Prohlubování kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Nejde o dodatečné splnění kvalifikačních předpokladů pro výkon sjednané práce, ale o udržení a obnovování svých znalostí. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení. Při prohlubování kvalifikace dostává zaměstnanec mzdu za výkon práce. [10]

Zvyšování kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace, nebo získání či rozšíření kvalifikace. Zvyšování kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele. V tomto případě se může zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnout,

že ho bude podporovat poskytováním pracovních úlev a hmotného zabezpečení, či spolu mohou uzavřít kvalifikační dohodu¹¹. [10]

Nejefektivnějším způsobem vzdělávání pracovníků, které provádějí především velké podniky, je dobře organizované **systematické vzdělávání**, které správně identifikuje potřebu vzdělávání. Poté následují fáze plánování, realizace a vyhodnocení. Výhodou systematického vzdělávání jsou odborně připravení pracovníci, přizpůsobení konkrétním potřebám organizace, soustavně se zlepšuje kvalifikace a tím i výkon a produktivita pracovníka, zlepšuje se vztah pracovníka k organizaci i jeho motivace, firma je atraktivnější na trhu práce a zároveň zvyšuje atraktivitu pracovníka a jejich šanci na funkční a platový postup.

1.8.1. Oblast vzdělávání pracovníků

- Oblast všeobecného vzdělávání – získání základních a všeobecných znalostí.
- Oblast odborného vzdělávání
 - **Základní příprava na povolání** (stojí mimo systém vzdělávání organizace).
 - **Orientace** (zprostředkování potřebných informací, znalostí a dovedností pro výkon práce, na kterou byl nový pracovník přijat).
 - **Doškolení** (prohlubování kvalifikace, přizpůsobení znalostí novým požadavkům na pracovní místo vlivem novými objevy v oboru, novými technologiemi, rozvojem metod řízení...).
 - **Přeškolení** (formování pracovních schopností směřující k osvojení si nového povolání).
- Oblast rozvoje – získání širšího okruhu znalostí, které nejsou přímo nezbytné k výkonu práce (vzdělávání v oblasti vedení lidí, komunikace, jazykové vzdělávání, kurzy práce s osobními počítači a další).[5]

¹¹V písemné **kvalifikační dohodě** se zaměstnavatel zavazuje umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace poskytováním pracovních úlev a hmotného zabezpečení a zaměstnanec se zavazuje zvýšit si kvalifikaci a setrvat v pracovním poměru po dohodnutou dobu (nejdéle 5 let) nebo uhradit náklady. [1]

Existuje mnoho metod vzdělávání, které lze rozdělit do dvou skupin:

- Metody používané ke vzdělávání na pracovišti
- Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

1.8.2. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

- **Instruktaž při výkonu práce** (zkušený pracovník předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si ho pozorováním a napodobováním osvojí)
- **Coaching** (dlouhodobější vysvětlování, instruování a kontrola pracovníka ze strany školitele)
- **Mentoring** (podobné coachingu, ale iniciativa a odpovědnost spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá svého rádce - mentora)
- **Counselling** (vzájemné konzultování, ovlivňování)
- **Asistování** (vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému a postupně se od něho učí postupům, získává znalosti a dovednosti pro samostatný výkon své práce)
- **Pověření úkolem** (rozvinutí předchozí metody, jde o udělení konkrétního úkolu a sleduje se postup a činnost vzdělávaného)
- **Rotace práce** (vzdělávaný pracovník si postupně projde všechny části organizace, v každém úseku je mu přidělen úkol, který má splnit)
- **Pracovní porady** (účastníci se seznamují s problémy a fakty, které se týkají nejen jeho pracoviště, ale celé firmy) [6]

1.8.3. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

- **Přednáška** (zprostředkování faktických informací, teoretických znalostí)
- **Přednáška spojená s diskuzí, seminář** (oboustranný tok informací, aktivita účastníků)
- **Demonstrování** (názorné předvádění pracovních postupů)
- **Případové studie** (fiktivní vytvoření určitého problému, který účastníci studují a snaží se navrhnout možná řešení)

- **Workshop** (případová studie, smyšlené vyličení problému a jeho následné řešení)
- **Brainstroming** (případová studie, kdy každý účastník předloží návrh řešení problému, následuje diskuze a hledání optimálního řešení, podporuje kreativní myšlení)
- **Simulace** (metoda více zaměřena na praxi a aktivní účast školených)
- **Hraní rolí** (účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají mezilidské vztahy, střety a vyjednávání)
- **Assessment centre** (účastník plní různé úkoly řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera)
- **Outdoor training** (spojení náročných fyzických aktivit s nutností kooperace skupiny)
- **Vzdělávání pomocí počítačů** (e-learning, vkládání vzdělávacích, informačních materiálů do firemní sítě, interaktivní a multimediální vzdělávací programy vytvořené přímo pro firmu). [6]

1.8.4. Hodnocení výsledků vzdělávání

Hodnocení výsledků je důležitou součástí vzdělávacího procesu a poskytuje informace o efektivnosti vzdělávací akce. Problémem je, že změny ve vzdělávání mají převážně kvalitativní charakter a jejich měření je velmi obtížné. Výsledky vzdělávání se většinou projeví až po delší době. Efektivnost vzdělávání manažerů je možné hodnotit např. podle efektivnosti a výsledků celého pracoviště.

Možnosti hodnocení efektivnosti vzdělávacích akcí:

- **hodnocení vlastního vzdělávacího programu** (provádějí externí pozorovatelé, experti nebo sami účastníci, hodnotí se např. program, použité metody, forma, obsah, přínos, apod.)
- **výstupní testy** (zjišťují získané znalosti a dovednosti, případně je porovnávají s výsledky vstupních testů před zahájením programu)
- **uplatnění poznatků v praxi** (při výkonu práce). [8]

2. POPIS FIRMY ATEKO a.s.



Tab. 1 – Základní údaje o společnosti ATEKO a.s.

Obchodní jméno:	ATEKO a.s.
IČO:	60 10 89 91
DIČ:	CZ 60 10 89 91
Sídlo:	Resslova 956, 501 01 Hradec Králové
Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	58.885.000 Kč
Zápis do obchodního rejstříku:	1. ledna 1994

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů společnosti ATEKO a.s.

2.1. HLAVNÍ PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ:

- Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd
- Výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
- Projektová činnost ve výstavbě
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Zámečnictví
- Kovoobráběčství
- Ubytovací služby
- Zprostředkování obchodu
- Velkoobchod

2.2. SPOLEČNOSTI V USKUPENÍ MEDIS HOLDING a.s.

MEDIS Holding a.s.



M – SILNICE a.s.



M – SILNICE SK



Silnice Jičín a.s.



ATEKO a.s.



MZD – Dobrovické strojírný a.s.



M – Strojírny a.s.



M.I.S. a.s.



M – Invest a.s.



M – Bytová investiční s.r.o.



Regina a.s.



Zemědělská a.s. Výšina



Galerie Celebris



2.3. HISTORIE

Základy dnešní firmy ATEKO a.s. byly položeny v roce 1949, kdy v prostorách bývalých skladů firmy Ringhofer v Praze na Smíchově byla založena firma VSCH. Od roku 1951 byla činnost rozšířena o obor potravinářských strojů a pracoviště se změnilo na VSCHP. Rokem 1954 zahájila svoji činnost jako státní výzkumný ústav v oborech chlazení, chemie a potravinářské stroje v různých přeměnách. Rokem 1966 bylo přeneseno pracoviště samostatného výzkumného ústavu VÚPCHT do Hradce Králové, které se postupně stalo inženýrskou organizací dodávající přednostně výrobky, které sama vyvíjela a navrhovala.

V roce 1994 v rámci privatizace VÚPCHT s.p. došlo k přeměně na akciovou společnost s názvem ATEKO, odvozeným od hlavních předmětů činnosti, kterými se staly Aparáty, TEchnologie a KOonstrukce.

Od roku 1995 je akciová společnost součástí uskupení MEDIS Holding, který se v roce 1998 jako MEDIS Holding a.s. stal majoritním majitelem.

Přes řadu organizačních změn, kterými ATEKO a.s. jako pokračovatel VÚPCHT s.p. během padesátileté historie prošlo, se podařilo zachovat kontinuitu vývojové a dodavatelské činnosti v tradičních oborech a řadu špičkových výrobků opakovaně exportovat na náročné trhy.

Akciová společnost ATEKO je inženýrsko-dodavatelská organizace, která se zabývá zejména výzkumem, vývojem, návrhy a výrobou strojů a zařízení pro chemickou, potravinářskou a chladicí techniku, pro energetické a ekologické systémy a realizuje komplexní dodávky investičních celků v oblastech – **ekologie, chladicí techniky a kryogeniky, energetiky a chemického a potravinářského průmyslu.**

V roce 2006 společnost ATEKO a.s. prezentovala svoje výsledky, aktivity a možnosti v Bruselu, před zástupci EU. Na doporučení Atomové komise EU byla vybrána ke spolupráci na významném mezinárodním projektu 21. století a to na výstavbě reaktoru budoucnosti „ITER“.

ATEKO a.s. má zaveden a udržuje integrovaný systém managementu jakosti (QMS) ČSN ISO 9001:2001 a systém environmentálního managementu (EMS) ČSN ISO 14001:2005.

2.4. DODAVATELSKÝ PROFIL SPOLEČNOSTI:

- Ekologizace skladů pohonných hmot
- Ekologizace kuploven a průmyslových provozů
- Zařízení pro zachycování freonů při likvidaci ledniček
- Úprava skládkových a karbonských plynů
- Úprava a sušení zemního plynu těženého z podzemních zásobníků
- Úpravy, sušení a dělení plynů – absorpční sušení s termickou regenerací nebo pracujícím systémem PSA
- Likvidace kontaminátů ze vzdušin lakařských a chemických provozů
- Asanátory pachů z různých potravinářských a chemických provozů
- Homogenizace obsahu nádrží orientovanou tryskou
- Akumulační chladiče vody, chladící a kryogenní technika
- Směšovače vody, dávkovače vody a tuků
- Statické a dynamické výpočty, měření napětí strojních součástí
- Tlakové nádoby, absorpční kolony, tepelné výměníky, odlučovače

2.5. PROFESNÍ ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI

2.5.1. Divize projekce

- Komplexní zpracování projektové dokumentace
- Zpracování projektů všech stupňů
- Inženýrské činnosti při realizaci staveb
- Konzultační, poradenská a expertní činnost
- Realizace investičních celků formou generální dodávky

2.5.2. Divize procesního inženýrství

- Basic-engineering (procesní schémata, materiálové a energetické bilance)
- Detail-engineering (kompletní procesní schémata, návrhy aparátů)
- Návrh technologických procesů a zařízení
- Chemicko-inženýrské výpočty, studie
- Zplyňování biomasy a odpadů, výroba a úpravy energoplynu

2.5.3. Divize konstrukce

- Konstrukční návrhy aparátů a zařízení
- Návrhy ocelových konstrukcí
- Zhotovení výrobní dokumentace
- Pevnostní výpočty

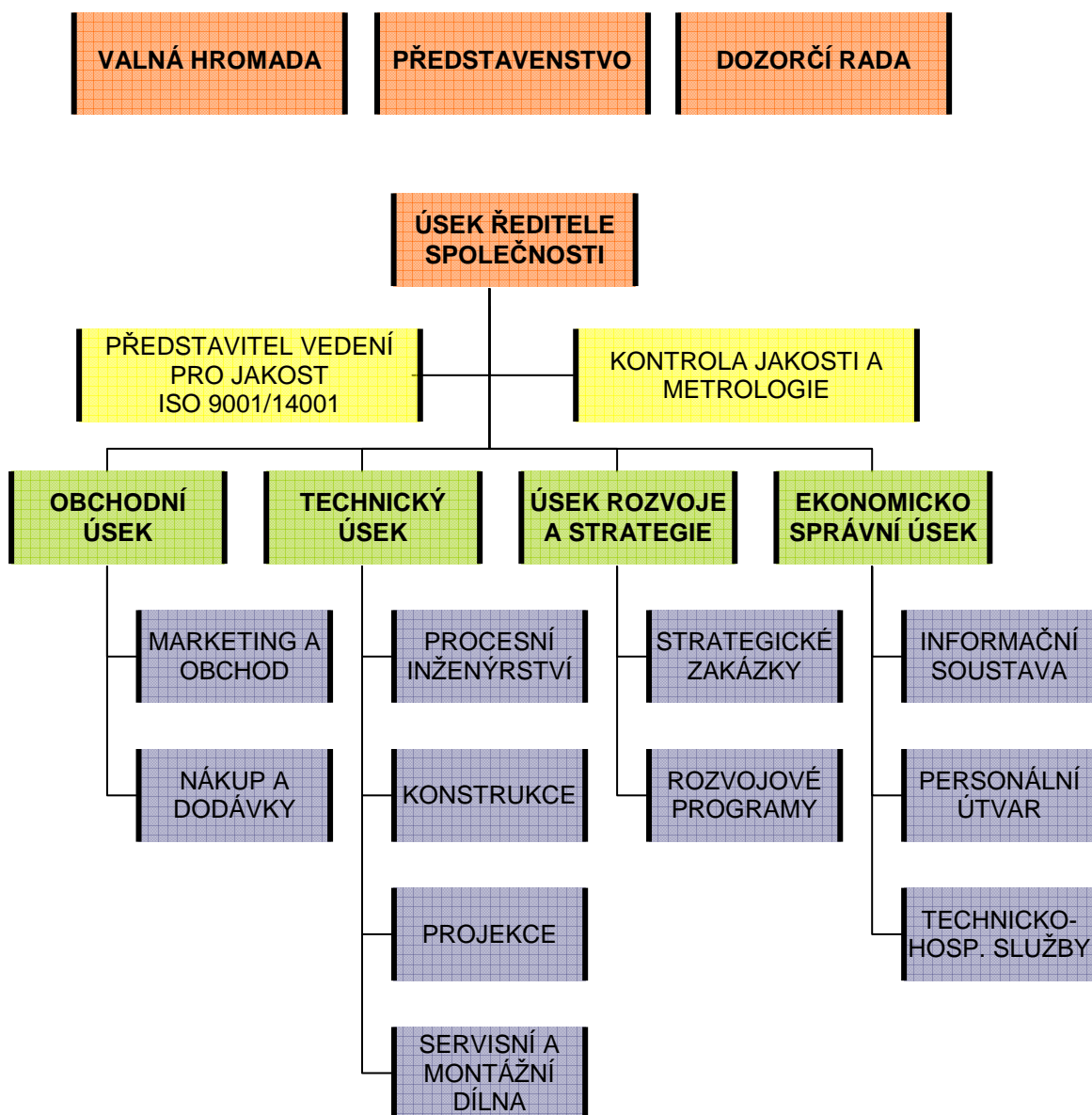
2.6. STRATEGIE PODNIKU

Základní strategií ve střednědobém výhledu je posilovat a nepřetržitě upevňovat získané postavení inženýrsko-dodavatelské organizace na trhu v oborech ekologie, energetika, chlazení, chemický průmysl a petrochemie dle svého dodavatelsko-výrobního programu. Dále se společnost zaměřuje na vývoj, projekci, konstrukci a výrobu zejména komplexních dodávek s vysokým podílem přidané kvalifikované práce na klíč tak, aby se stala silnou, technicky a organizačně schopnou získávat velké zakázky. Strategie podnikatelské činnosti je každoročně vyhodnocována a upřesňována tak, aby byl patrný tříletý výhled.

V období let 2008-2013 je jedním z cílů firmy ATEKO a.s. jako čistě inženýrské společnosti investovat do lidských zdrojů. Investice společnosti směřují především do vzdělávacích aktivit. Cílem je také, aby vytipovaní pracovníci dosáhli titulu autorizovaných inženýrů, a to z důvodu pokrytí všech inženýrských činností na zakázkách vlastními pracovníky. Plánují se investice do jazykové přípravy, manažerské přípravy a vzdělávání v IT. Zároveň je nutný sociální program (např. důchodové připojištění, životní pojištění, poskytnutí krátkodobých léčebně-preventivních pobytů, kultura, atp.).

2.7. ORGANIZAČNÍ SCHÉMA

Organizační jednotka se člení na úsek obchodní, technický, rozvoje a strategie a ekonomicko-správní.

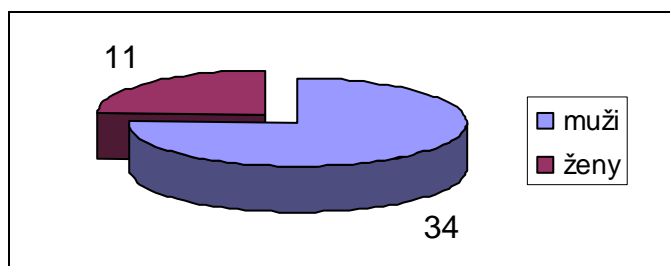


Obr. 2 - Organizační schéma společnosti ATEKO a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů společnosti ATEKO a.s.

2.8. STAV ZAMĚSTNANCŮ

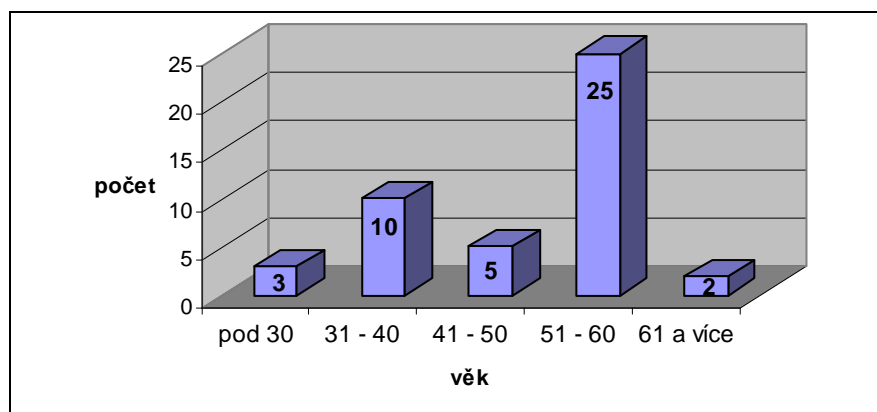
V roce 2007 byla dokončena restrukturalizace akciové společnosti. Mezi roky 2004 až 2007 došlo ke snížení stavu zaměstnanců o 38%. V současné době je v ATEKO a.s. zaměstnáno 45 pracovníků (průměr za rok 2009), přičemž převážnou část zaměstnanců tvoří muži (viz. Obr. 3).



Obr. 3 - Celkový počet zaměstnanců v ATEKO a.s. - analýza dle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů ATEKO a.s.

Nadpoloviční většina zaměstnanců se nachází v předdůchodovém či důchodovém věku (viz. Obr. 4) a snahou společnosti je celkově omladit kolektiv. Dlouhodobě se snaží obsadit především technické pozice konstruktérů, procesních inženýrů a projektantů.



Obr. 4 - Vyjádření věkové struktury zaměstnanců ATEKO a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů společnosti ATEKO a.s.

3. ANALÝZA FIRMY ATEKO a.s.

3.1. PRACOVNÍ DOBA A PRACOVNÍ REŽIM

3.1.1. Pružný pracovní týden

V zájmu lepšího využívání pracovní doby a uspokojování potřeb zaměstnanců zavedla společnost po projednání s odborovou organizací (Základní organizace OS KOVO ATEKO a.s. Hradec Králové) **týdenní pružnou pracovní dobu** s povinnou přítomností na pracovišti od 8:00 do 13:30 hodin. Základní pracovní doba je od 8:00 hodin do 13:30 hodin, volitelná pracovní doba je od 6:00 do 8:00 hodin a od 13:30 do 18:00 hodin.

Při uplatnění pružného pracovního týdne si zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovní směny a je povinen v příslušném týdnu odpracovat celou týdenní pracovní dobu. V tomto případě délka jednotlivých odpracovaných směn nemusí být plných osm a půl hodiny (tj. osm hodin + vložená přestávka na jídlo a oddech) a zaměstnanec tak může opustit pracoviště i před odpracováním celé denní směny bez souhlasu nadřízeného, s výjimkou základní pracovní doby. Výjimky povoluje ve výjimečných případech a po předchozí písemné žádosti přímý nadřízený.

Pružná pracovní doba se neuplatní při pracovní cestě, při nutnosti zabezpečení naléhavého pracovního úkolu, v době důležitých osobních překážek v práci, po kterou zaměstnanci nepřísluší náhrada mzdy, ale peněžité dávky podle předpisů o nemocenském pojištění. V takových případech platí pracovní doba od 6:00 hodin do 14:00 hodin.

3.1.2. Poskytování pracovního volna s náhradou mzdy nad rámec ZP

Na základě kolektivní smlouvy poskytuje firma ATEKO a.s svým zaměstnancům pracovní volno s náhradou mzdy nad rámec ZP.

Pracovní volno s náhradou mzdy se poskytuje v těchto případech:

- 3 dny při úmrtí manžela, druha či dítěte a další den účasti na pohřbu těchto osob.
- 2 dny k účasti na pohřbu rodiče a sourozence zaměstnance, rodiče a sourozence jeho manžela, manžela sourozence zaměstnance a na další den, jestliže zaměstnanec obstarává pohřeb těchto osob.
- Nezbytně nutnou dobu (max. 1 den) k účasti na pohřbu prarodiče, vnuka zaměstnance nebo prarodiče jeho manžela nebo jiné osoby, která žila se zaměstnancem v době úmrtí v domácnosti a na další den, jestliže zaměstnanec obstarává pohřeb těchto osob.
- 2 dny na vlastní svatbu, z toho jeden den k účasti na svatebním obřadu. Dále 1 den k účasti na svatebním obřadu při svatbě dítěte nebo při svatbě rodiče.
- 1 den k převozu manželky (družky) do zdravotnického zařízení a zpět.
- 1 den při stěhování s vlastním nábytkem bez ohledu na místo stěhování.
- Nezbytně nutnou dobu k účasti na pohřbu spoluzaměstnance.

3.2. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

V **koncepci rozvoje společnosti** do roku 2013 jsou zmiňovány investice do nemovitostí. Administrativní budova, kde je i sídlo společnosti, prochází v současné době rekonstrukcí. V průběhu let 2008/2009 došlo k **výměně starých oken** za nové dřevěné (dřevěné byly podmínkou vzhledem k umístění budovy poblíž historického centra města). Tato výměna přispěla ke znatelnému snížení spotřeby energie na vytápění. V budoucnosti se počítá se zateplením pláště budovy, opravy střechy a s částečnou rekonstrukcí vnitřních prostor. Investovat je také nutné do vytápění budovy i celého areálu. Tyto investice byly v současné době odloženy kvůli poklesu zakázek z důvodu celosvětové hospodářské krize.

V roce 2008 byl vybudován a zařízen **kuchyňský prostor**, který slouží jak samotným zaměstnancům, tak i pro přípravu kávy a občerstvení v případě návštěvy, jako jsou investoři, dodavatelé či odběratelé.

Ve firmě existují **kanceláře individuální i společné**. Zařízeny jsou běžným kancelářským nábytkem, samozřejmě jsou výškově nastavitelná křesla, vhodná pro kancelářskou práci. Komponenty PC techniky jsou postupně obměňovány, především se zajišťují k očím šetrné obrazovky. V kancelářích jsou z estetického i praktického hlediska zelené rostliny, které nejen snižují množství škodlivých látek ve vzduchu (např. z koberců, tapet, faxů, kopírek), ale také zlepšují kvalitu prostředí zvyšováním vzdušné vlhkosti a snižují množství prachu.

Původní vysoké stropy budovy se postupně snižují a tím dochází k lepšímu osvětlení pracovních prostor, které je zajištěno osvětlením se zářivkami.

Nadměrné světlo, sluneční svit a také **vysoké teploty** hrozí především v nadprůměrně teplých letních měsících v kancelářích, která mají okna na východ. Ke snížení těchto negativních vlivů na výkon pracovníka slouží vnitřní žaluzie a rolety. Pracovníkům v dílně je v horkých dnech zdarma poskytován neslazený nápoj (balená neperlivá voda). V zimních měsících jsou k dispozici tepelné ventilátory.

Parkování pro firemní automobily je zajištěno ve dvoře, který se nachází uvnitř budovy. Kapacita je 15 míst, přičemž většina míst je pronajímána nájemníkům, kteří jsou ubytováni v části budovy a zbytek volných míst je určen pro firemní automobilovou techniku.

Na základě pracovních potřeb je neustále udržován **kontakt mezi zaměstnanci** na všech úrovních organizace a výkon jednotlivých funkcí je vzájemně provázán. Vlastní styl personální práce je ve společnosti založen na týmové práci. Základním stavebním kamenem v divizi je 2-3 členná skupina, která na sebe váže ostatní spolupracovníky. Divize jako tým je stavebním prvkem pro spolupráci, která prochází činnostmi jednotlivých divizí. Týmová práce je svým charakterem založena i v obchodním a ekonomicko-správním úseku. Účinnost této metody je podporována dostupností informací (zprávy ze služebních cest, nabídková činnost, zakázky apod.) a celkově fungujícím systémem IT. Tímto je podporován rozvoj komunikace ve společnosti. Je vytvářen pocit sounáležitosti a poskytován prostor k vlastní realizaci.

Jednou ročně je pořádán **společenský večírek** pro všechny zaměstnance. Uskutečňuje se v předvánočním období v restauraci a na náklady společnosti je zajištěna večeře, přípitek, případně hudba a tanec. Účelem této akce je stmelit kolektiv a posílit sociální vztahy mezi zaměstnanci.

3.3. BEZPEČNOST PRÁCE A OCHRANA ZDRAVÍ

ATEKO a.s považuje za jeden z hlavních cílů společnosti trvalé zlepšování BOZP nad rámec ZP. Dále poskytuje vhodné ochranné pomůcky a prostředky dle platných směrnic a dodržuje zásady požární ochrany. Seznamuje všechny zaměstnance s negativními účinky na lidský organismus všech zjištěných rizikových faktorů na jejich pracovišti, dále zajišťuje příslušné proškolení. Minimálně jedenkrát ročně se písemně vyhodnotí situace a s výsledky jsou seznámeni všichni zaměstnanci.

Nově přijatí zaměstnanci absolvují **vstupní školení** o BOZP. **Úvodní školení** a instruktáž na pracovišti podstupují všichni nově přijatí zaměstnanci, zaměstnanci přeřazení na jinou práci a zaměstnanci, kteří přerušili výkon činnosti na dobu delší než pět měsíců. **Opakovací školení** je prováděno nejméně 1x ročně. Zároveň se také uskutečňuje školení zaměstnanců vybraných dělnických povolání a instruktáž pro zaměstnance jiných firem, kteří provádějí práce na pracovišti organizace.

3.3.1. Poskytování osobních ochranných prostředků

Ochranné prostředky poskytuje společnost podle vlastního seznamu zpracovaného na základě hodnocení rizik a konkrétních podmínek na pracovištích. Mezi osobní ochranné pracovní prostředky patří ochranné pomůcky osobního jištění, poskytované zaměstnancům vykonávajícím práci ve výšce nad 1,5m, pokud není pracoviště vybaveno kolektivním jištěním. Dále společnost poskytuje ochranou přilbu zaměstnancům, kteří se pohybují v prostorech, kde je nebezpečí zranění pádem předmětů. Ochranný šátek nebo čepici používají zaměstnanci, kteří pracují v bezprostřední blízkosti pohybujících se strojových součástí a v souvislosti s tím jsou v nebezpečí zachycení vlasů. Příslušné osobní ochranné

pracovní prostředky (např. sluchátkové chrániče, štítky, brýle, dýchací přístroje, respirátory apod.) se poskytují k ochraně zdraví při práci, kde se vyskytuje hluk, infračervená záření, prach, nebezpečí zasažení očí odlétajícími částmi nebo prachem apod.

Na základě vykonávané profese (zaměstnanec na montáži, údržba, obráběč kovů, zámečník, řidič) jsou zaměstnancům poskytovány osobní ochranné pracovní prostředky jako keprový oblek, kožená obuv a rukavice, ochrana očí a sluchu, prošívaný kabát, ochranná přilba, plášť do deště, sluneční brýle apod.

Vedení společnosti dále poskytuje zaměstnancům **mycí, čistící a dezinfekční prostředky**. Pro všechny druhy prací se poskytují dle nařízení vlády č. 495/2001 dva ručníky za rok. Zaměstnancům, kteří přicházejí do styku s látkami, které mohou způsobit podráždění nebo poškození kůže nebo kde může dojít k potřísnění agresivními látkami, se poskytují ochranné masti a mycí dezinfekční prostředky podle druhu škodliviny. K dispozici jsou mýdla, čistící pasty a ochranné masti. Zaměstnanci přicházející do styku s potravinami (kuchyně) jsou vybaveni prostředky na mytí, čištění a desinfekci v potřebném rozsahu, podle příslušných hygienických předpisů ministerstva zdravotnictví.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům pracujícím na zakázkách u zákazníků dvě trička s logem ATEKO a.s.

3.3.2. Vyhrazená místa ke kouření

S ohledem na zvýšení požární bezpečnosti objektů a zlepšení pracovních podmínek pracovníků na pracovištích byla provedena aktualizace vyhrazených míst ke kouření. S platností od 1. 5. 2007 je povoleno kouření v celém areálu společnosti ATEKO a.s. pouze na vyhrazených místech, která jsou označena a vybavena popelníkem (venkovní část, kuchyňský prostor, nádvoří).

3.4. PÉČE O ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Jedním z hlavních cílů společnosti ATEKO a.s. je prevence znečišťování životního prostředí. Společnost uplatňuje aktivní politiku ochrany životního prostředí (HSE) zaměřenou na zaměstnance a směrem k zákazníkům, partnerům, dodavatelům a všem dalším stranám podílejících se na činnostech společnosti.

Součástí dodavatelského profilu společnosti ATEKO a.s. jsou také technologie přímo zaměřené na ochranu životního prostředí. Jako příklad lze uvést ekologizaci skladů pohonných hmot, ekologizaci kuploven a průmyslových provozů, zařízení pro zachycování freonů při likvidaci ledniček apod.

ATEKO a.s. má zaveden a udržuje systém environmentálního managementu **ČSN EN ISO 14001:2005**.

Vedení organizace si také uvědomuje, že všechny činnosti, které jsou spojeny s výrobou a poskytováním služeb, přímo nebo nepřímo působí na životní prostředí. Ochrana životního prostředí je důležitým úkolem organizace, a proto vedení formulovalo a zavazuje se plnit následující zásady politiky k ochraně životního prostředí:

- Vedení se zavazuje dosahovat svých hospodářských cílů s ohledem na potřeby ochrany životního prostředí.
- Ochrana životního prostředí je věcí každého zaměstnance. Informováním zaměstnanců je podporováno jejich povědomí k péči o životní prostředí. Kvalifikace a motivace zaměstnanců bude rozvíjena s ohledem na budoucí potřeby.
- Organizace pravidelně prověřuje a vyhodnocuje svůj systém environmentálního managementu.
- Organizace se zavazuje k trvalému dodržování příslušných právních a jiných požadavků na ochranu životního prostředí, především prevenci znečišťování.
- Otevření komunikace se zákazníky a investory, dodavateli, zaměstnanci a veřejností o přístupu společnosti k ochraně životního prostředí a o dosažených výsledcích.

Pro rok 2009 byl stanoven cíl environmentu v oblasti IS: snížení spotřeby tepelné energie (zateplením objektu) a v oblasti obchodně-marketingové činnosti bylo cílem zajištění zvýšení podílu zakázek v segmentech obnovitelné zdroje energie a skladování a manipulace se zemním plynem.

Pro rok 2010 byl opět stanoven cíl snížení spotřeby energie (rekonstrukcí výměňkové stanice) a obměna vozového parku.

3.4.1. Environmentální aspekty

Základním předpokladem environmentálního managementu je integrace environmentálních aspektů do systému řízení, zlepšování a prevence znečišťování. Identifikace těchto aspektů zahrnuje oblasti vodního a odpadového hospodářství, ochranu ovzduší, zdraví a přírody, nebezpečné chemické látky, prevenci závažných havárií, obaly a energii.

Zdroji v podniku jsou v případě:

- **Emisí do ovzduší:** skladování výrobků a doprava
- **Emisí do vod:** odpadní vody – splaškové, srážkové a případné kontaminované vody
- **Odpadového hospodářství:** vedlejší produkty vznikající při montáži (speciální pozornost je třeba věnovat nebezpečným odpadům)
- **Nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky:** barviva, ředidla, rozpouštědla (možnými zdroji úniku jsou sklady surovin a výrobků v místě montáže)
- **Nakládání s odpady souvisejícími s výpočetní technikou**

Environmentální aspekty jsou identifikovány pro činnosti, výrobky a poskytované služby při zohlednění podmínek běžného provozu i havarijní stavy (např. únik média, požár, exploze). Určovány jsou aspekty přímé (tj. vlastní) i nepřímé od dodavatelů, které může organizace ovlivňovat nepřímo (např. smluvně).

3.5. SLUŽBY POSKYTOVANÉ NA PRACOVIŠTI

3.5.1. Stravování pracovníků

Stravování pracovníků je zajištěno přímo na pracovišti formou závodního stravování, které poskytuje CZ Holding, v jejímž pronájmu je i jídelna v prostorách firmy ATEKO a.s. Tato jídelna slouží potřebám nejen zaměstnancům ATEKO a.s., celému holdingovému uskupení MEDIS, ale i zájemcům z okolí (důchodcům, soukromým osobám).

Zajištěny jsou pouze obědy, které se dováží a v jídelně se ohřívají a vydávají. Velikost či skladbu obědů si zaměstnanci volí individuálně prostřednictvím IT techniky (mají možnost vybrat si a vytvořit menu z šesti hlavních jídel, zvolit si polévku, přílohu, kompot, ovoce, sušenku a další). Na základě vytvořených kombinací jsou i rozdílné ceny obědů: 60,-, 62,- nebo 71,- Kč.

Zaměstnanci ATEKO a.s., případně zaměstnanci jiných společností, které jsou součástí uskupení MEDIS Holding, mají obědy za zvýhodněnou cenu (cena je snížena o příspěvek zaměstnavatele a o příspěvek ze sociálního fondu). Stravování v této jídelně je umožněno i cizím strávnickům (zaměstnancům z okolních podniků či soukromým osobám). Tito strávníci hradí plnou cenu oběda. Stravování je i jednou z poskytnutých **zaměstnaneckých výhod** a to pro bývalé pracovníky, kteří jsou nyní v důchodu. Cena oběda je nižší, než pro cizí strávníky.

V době, kdy je jídelna uzavřena (např. sanitární den) se zaměstnancům poskytují stravenky, jejichž hodnota je 60,- Kč. Členové odborového hnutí hradí cenu 22,- Kč, nečlenové 27,- Kč.

Následující tabulka udává přehled cen obědů včetně částky, kterou zaměstnanci, či důchodci doplácí s přihlédnutím k členství v odborech.

Tab. 2 – Ceny obědů ve společnosti ATEKO a.s.

	Cena oběda	Částka hrazená zaměstnancem
Zaměstnanec - člen odboru	60,- Kč	26,40 Kč
	62,- Kč	27,50 Kč
	71,- Kč	32,45 Kč
Zaměstnanec	60,- Kč	31,40 Kč
	62,- Kč	32,50 Kč
	71,- Kč	37,45 Kč
Důchodce - člen odboru	60,- Kč	56,50 Kč
	62,- Kč	58,50 Kč
	71,- Kč	67,50 Kč
Důchodce	60,- Kč	58,50 Kč
	62,- Kč	60,50 Kč
	71,- Kč	69,50 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů společnosti ATEKO a.s.

3.5.2. Zařízení sloužící k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí

Pro potřeby osobní hygieny jsou na každém patře zřízeny toalety. K odkládání osobních věcí pracovníků nejsou zřízeny speciální prostory. Každý pracovník si osobní věci ukládá na svém pracovišti, případně v kanceláři.

3.5.3. Zdravotní služby

Společnost ATEKO a.s. hradí náklady na ty prohlídky zaměstnanců, které vyplývají ze zákona. Přijímaný zaměstnanec je povinen se ještě před uzavřením pracovní smlouvy

podrobit vstupní lékařské prohlídce. Náklady na tuto vstupní prohlídku hradí společnost až po uplynutí zkušební doby. Dále společnost hradí náklady na zdravotní prohlídky (vyplývající ze zákona) zaměstnancům – řidičům referentských vozidel, kteří dosáhli 60-ti let věku a starším.

3.6. OSTATNÍ SLUŽBY

ATEKO a.s. si uvědomuje nutnost sociálního programu a význam systému odměňování. V koncepci rozvoje společnosti do roku 2013 je zmiňována nutnost sociálního programu a existence tzv. benefitů jako je důchodové připojištění, životní pojištění, forma poskytnutí krátkodobých léčebně-preventivních pobytů, kultura, sportovní vyžití a další. Určité druhy nadstandardních služeb již společnost svým zaměstnancům nabízí.

3.6.1. Dovolená nad rámec ZP

Společnost ATEKO a.s. poskytuje formou benefitů další týden dovolené nad rámec ZP¹² v případě splnění daného hospodářského výsledku či jiných ekonomických podmínek. Tento benefit je spolu s dalšími uváděn také jako lákadlo pro nové pracovníky.

3.6.2. Odměny při významných životních a pracovních výročích

Jako ocenění dlouholeté práce poskytuje společnost zaměstnancům včetně ředitele společnosti odměny při jednotlivých jubileích. Tyto dary jsou poskytovány ze sociálního fondu dle kolektivní smlouvy.

Při **životním výročí 50 a 60 let** s přihlédnutím k dosahovaným pracovním výsledkům a délce zaměstnání u společnosti je možno poskytnout zaměstnanci dar až do výše 10 000,- Kč.

¹²**Výměra dovolené** činí u podnikatelského subjektu nejméně 4 týdny v kalendářním roce, není-li stanoveno jinak, např. v kolektivní smlouvě.

Při **prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu** lze také poskytnout dar až do výše 10 000,- Kč. Poskytování darů je podmíněno dostatkem finančních prostředků v sociálním fondu v části „pracovní a životní výročí“. Konkrétní výši darů stanovuje ředitel akciové společnosti, který ji může úměrně snížit v případě nedostatečného množství finančních prostředků. Výši darů za **pracovní výročí** uvádí tabulka č.3.

Tab. 3 – Výše odměn při pracovních výročích

Doba zaměstnání v ATEKO a.s.	Výše odměny
10 let	1 000,- Kč
15 let	1 500,- Kč
20 let	2 000,- Kč
25 let	2 500 ,- Kč
30 let	3 000,- Kč
35 let	3 500,- Kč
40 let	4 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů poskytnutých společností ATEKO a.s.

3.6.3. Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění

Jednou ze zaměstnaneckých výhod je možnost uzavření smlouvy o penzijním připojištění se státním příspěvkem nebo smlouvy o soukromém životním pojištění. Tento příspěvek je velmi výhodný motivační prostředek pro firmu a zaměstnance, protože zaměstnavatel neplatí ze svých příspěvků odvody na sociální a zdravotní zabezpečení.

Uzavření Smlouvy o penzijním připojištění či Smlouvy o soukromém životním pojištění je dohodnuto s ING Životní pojišťovnou. Při uzavření smlouvy o soukromém životním

pojištění je podmínkou věk nižší než 50 let. Příspěvek firmy u obou smluv je stanoven ve výši 500,- Kč měsíčně a poskytuje se pouze na jeden druh pojištění. Záleží na zaměstnanci, které pojištění mu více vyhovuje, zda životní či penzijní. V případě zájmu si zaměstnanec může připlácet libovolnou částku s tím, že má možnost uplatnit tuto částku při ročním zúčtování daně a to odečtením od ročního základu daně.

3.6.4. Očkování proti chřipce zdarma

Očkování proti chřipce zdarma je další zaměstnaneckou výhodou, která je oceňována zaměstnanci především v době častého výskytu chřipek (podzimní a zimní období). Potvrzení o očkování od obvodního lékaře odevzdá zaměstnanec k proplacení v pokladně. Tuto možnost využijí v průměru tři zaměstnanci za rok.

3.6.5. Vnitropodniková spořitelna

Cílem vnitropodnikové spořitelny je umožnit zaměstnancům ATEKO a.s. výhodné uložení vlastních peněžních prostředků. Uložené vklady jsou evidovány na osobních účtech s výpovědní nebo bez výpovědní lhůty. Vnitropodniková spořitelna dále umožňuje převod výplat zaměstnanců nebo přijetí hotovosti na osobní účet.

Informace o účtech klientů a stavu peněžních prostředků na těchto účtech jsou důvěrné, vnitropodniková spořitelna je bez souhlasu klienta nesmí nikomu sdělovat mimo pověřeného zástupce.

ATEKO a.s. je oprávněna peněžní prostředky uložené na účtech vnitropodnikové spořitelny využívat ve své hospodářské činnosti. Všechny funkce spořitelny zabezpečuje a organizuje ekonomicko-správní úsek.

3.6.5.1. Funkce vnitropodnikové spořitelny

Funkce vnitropodnikové spořitelny jsou omezené, neposkytuje celý běžný servis peněžních ústavů, jako je např. sporožiro či kreditní karty, ale zabezpečuje tyto služby:

- evidence klientů pomocí výpočetní techniky a evidence vydaných průkazů
- měsíční výpočet úroků a jeho připsování jednotlivým vkladatelům na účet
- příjem a výběr vkladů, spolu s jejich případným převedením na účet klienta v externím peněžním ústavu
- vyhotovení měsíčních výpisů z účtů
- evidence výpovědních lhůt, podpisových vzorů, smluv o založení a vedení účtů
- vedení mzdových účetních činností v problematice převodu mezd do vnitropodnikové spořitelny

3.6.5.2. Pokladní služby

Vklady na konto zaměstnance se provádějí automatizovaně převodem a připsáním částky na jednotlivé účty klientů, samostatným vkladem majitele účtu nebo jím pověřenou osobou, převodem částky z účtu klienta v peněžním ústavu na účet ATEKO a.s. u banky ČSOB nebo přímo složením částky na tento účet v bance ČSOB.

Výběr z konta zaměstnance lze provádět majitelem konta nebo jím zmocněnou osobou u přepážky vnitropodnikové spořitelny po předložení průkazního lístku majitele konta nebo zmocněnce, vyplnění a podpisu výběrového vkladu a po ověření podpisového vzoru. Výběr z konta je umožněn i pověřené osobě, kterou majitel konta nebo trvalý zmocněnec jednorázově zmocní k vybrání peněžité částky, totožnost zmocněnce se ověřuje podle občanského průkazu.

Částka, kterou si klient v pokladně po předchozím nahlášení může v hotovosti vybrat v jednom dni činí 25 000,- Kč. V případě vyššího hotovostního výběru sjedná pracovník vnitropodnikové spořitelny individuální výběr a předání v budově ČSOB.

Majitel konta může, po prokázání své totožnosti průkazním lístkem a po předložení občanského průkazu, požádat o vystavení šeku pro výběr v hotovosti do maximální výše 20 000,- Kč.

3.6.5.3. Postup při ukončení pracovního poměru klienta

Při ukončení pracovního poměru klienta se jeho účet zruší a to nejpozději dnem skončení pracovního poměru. Do té doby je klient povinen sdělit, zda si vybere peníze v hotovosti a kdy, nebo číslo účtu, na který mají být peníze převedeny, případně jméno a adresu, na kterou má být zůstatek zaslán.

3.6.5.4. Organizace činnosti

Po provozní a technické stránce je vnitropodniková spořitelna podřízena přímo vedení a.s. Vlastní činnost se provádí pomocí nainstalovaného programového vybavení na PC s tiskárnou. Veškeré činnosti pracoviště zajišťuje jeden pracovník, v případě jeho nepřítomnosti pak kvalifikovaný náhradník.

3.6.5.5. Evidence klientů

Pro každého klienta vede vnitropodniková spořitelna složku dokumentů, která obsahuje smlouvu o vedení účtu a počet podúčtů, podpisové vzory pro jednotlivé podúčty klienta s případným heslem a podpisovým vzorem pro pověřenou osobu s uvedením počtu a čísel průkazních lístků. Dále se v osobní evidenci ukládají nevyzvednuté výpisy jednotlivých účtů, písemné požadavky na převody peněz do externích peněžních ústavů a případná další korespondence.

3.6.5.6. Bezpečnostní opatření

Přístup k datové základně vnitropodnikové spořitelny na PC je zaheslován, toto heslo lze měnit. Denně před ukončením práce se pořizují archivní kopie všech souborů. Textové kopie všech souborů jsou speciálně zakódovány tak, aby byly bez znalosti speciálního kódu nečitelné.

Na pracovišti jsou přijata opatření k zajištění peněžní hotovosti, protipožární skříň pro uložení bezpečnostních kopií a dokumentů.

3.6.5.7. Archivace dokladů

Všechny písemné doklady ohledně evidence klientů, pohybu jednotlivých účtů klientů, kopie měsíčních výpisů, atd. se archivují v prostoru pracoviště vnitropodnikové spořitelny. Doba uchování v archívu je 5 let, po této době se materiály skartují.

3.6.5.8. Úrokové sazby

Vnitropodniková spořitelna neposkytuje zaměstnancům půjčky, a to ani krátkodobé. Kladný stav účtu je měsíčně úročen. Za vedení účtu si a.s. neúčtuje žádné poplatky.

Tab. 4 – Úrokové sazby vnitropodnikové spořitelny

sazba pro účty bez výpovědní lhůty (běžné účty)	0,5%
sazba pro účty s 2-měsíční výpovědní lhůtou	2,0%
sazba pro účty s 6-měsíční výpovědní lhůtou	2,5%

vklady nad 100.000,-Kč	+ 0,5%
vklady nad 300.000,-Kč	+ 1,0%

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů společnosti ATEKO a.s.

Všichni zaměstnanci, kteří zastávají v podniku ředitelskou funkci (ředitelé jednotlivých úseků a ředitel společnosti), mají povinnost využívat služby vnitropodnikové spořitelny. Dále ji využívají ještě další tři zaměstnanci.

3.6.6. Automobilová technika

Ředitel společnosti má uzavřenou smlouvu o používání služebního vozidla. Má povinnost vést knihu jízd, uvádět konkrétně odkud kam byla jízda uskutečněna a označovat cesty uskutečněné soukromě. Nejméně jednou za kalendářní měsíc do doby účetní uzávěrky společnosti je povinen předložit k vyúčtování spotřebu pohonných hmot za soukromé cesty a uhradit tuto spotřebu dle vyúčtování (provádí se formou srážky ze mzdy).

3.6.7. Soukromé telefonní hovory

Mobilní telefon je dán k dispozici řídícím pracovníkům (ředitel společnosti, ekonomicko-správní, technický a obchodní ředitel) a vedoucím divizí, jako služební mobilní telefon. Dále je dán k používání koordinátorům jednotlivých zakázek, jako pracovní mobilní telefon, na dobu potřebnou k uzavření a realizaci zakázky.

Uživatelé služebních **mobilních telefonů** mohou tyto telefony libovolně používat s tím, že jsou povinni měsíčně uhradit částku za používání telefonů k soukromým účelům dle stanoveného sazebníku. Cena se vypočítává vynásobením provolaných minut respektive počtu SMS zpráv a příslušného tarifu (viz. Tab. 5). Takto vypočtená částka je hrazena na pokladně proti potvrzení o úhradě soukromých hovorů. Roční zúčtování se provádí nejpozději do 31.1. následujícího roku.

Veškeré hovory soukromého charakteru pracovník přiznává a ke konci měsíce je hradí danou částkou na pokladně.

Tab. 5 – Sazebník pro úhradu soukromých volání z přidělených mobilních telefonů

Volání GSM O2	2,50 Kč/min.
Volání – ostatní síť	4,40 Kč/min.
SMS – všechny sítě	1,80 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů společnosti ATEKO a.s.

3.6.8. Čtvrtletník holdingového uskupení

Holdingové uskupení MEDIS vydává čtvrtletně vlastní informační časopis s názvem Zpravodaj, ve kterém informuje pracovníky o veškerém dění v jednotlivých společnostech. Podává informace o nových projektech a inovacích a dosažených úspěších jak v České republice, tak i v zahraničí. Součástí je také zhodnocení činnosti jednotlivých dceřiných společností z hlediska realizace zakázek, ziskovosti či jiných oblastí.

3.7. PROFESNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

ATEKO a.s. jako čistě inženýrská společnost investuje do lidských zdrojů. Tyto investice směřují především do vzdělávacích aktivit. Cílem je, aby vytipovaní pracovníci dosáhli titulu autorizovaných inženýrů a to z důvodu pokrytí všech inženýrských činností na zakázkách vlastními pracovníky. Plánované investice jsou především do jazykové a manažerské přípravy a do vzdělávání v IT.

Personální či profesní rozvoj zahrnuje činnosti a postupy související se zvyšováním kvalifikace zaměstnanců. Odpovědnost za profesní úroveň odpovídající funkci u podřízených zaměstnanců mají vedoucí pracovníci společnosti na všech stupních řízení. Účelem je zajistit, aby struktura rozvoje pracovních schopností zaměstnanců byla stále s předstihem v souladu s rozvíjející se technikou, používanou ve společnosti a aby zaměstnanci byli schopni pružně reagovat na požadavky trhu.

Na základě výsledku hodnocení zaškolení zaměstnance se přistupuje k dalším dohodnutým formám zvyšování nebo prohlubování kvalifikace, která se řídí především dosaženým stupněm znalosti a praktických zkušeností v přímé vazbě na konkrétní potřeby společnosti.

Rozvoj kvalifikace se týká:

- znalostí příslušných zákonných předpisů a manuálů souvisejících s výkonem pracovní funkce
- požadavků integrovaného systému
- ostatní všeobecné a speciální přípravy (odborné kurzy, semináře apod.)

3.7.1. Plán profesního rozvoje

Pro každý kalendářní rok se vypracovává **plán profesního rozvoje**, který schvaluje ředitel společnosti. V tomto dokumentu jsou stanoveny požadavky jednotlivých odborných ředitelů na profesní rozvoj zaměstnanců ATEKO a.s.

Pro rok 2010 je stanoven následující plán personálního rozvoje:

- **manažerské distanční vzdělávání se zaměřením na řízení v tržním prostředí**, obsahující vedení týmu, marketing, řízení lidských zdrojů a financí (1 zaměstnanec)
- **manažerské vzdělávání se zaměřením na řízení výkonnosti a změny**, obsahující zvyšování výkonnosti týmu a procesů, porozumění a posouzení celkové výkonnosti organizace, hledání optimálních přístupů ke zvyšování výkonnosti týmu a organizace, schopnost rychle a promyšleně reagovat na změny kolem a uvnitř týmu a organizace, naplánování, prosazení a uřízení změny (účast 1 zaměstnance)
- **účast na odborných kurzech, seminářích a periodických školeních** (rozhodne se v průběhu roku podle legislativy a potřeb společnosti).

3.7.2. Jazykové vzdělávání

Vedoucí zaměstnanci mají povinnost ovládat anglický jazyk, v individuálních případech je možné povolit výuku německého či jiného jazyka, bude-li možné jeho využití v obchodním jednání. Příspěvek zaměstnavatele na jazykovou přípravu se poskytuje formou zaměstnanecké výhody. Časová dotace je stanovena na 1,5 hodiny týdně z fondu pracovní doby a maximální výše ročního příspěvku je 5 000,- Kč.

Jazyková příprava pro **personální rezervy** je stanovena v rámci individuálního programu rozvoje, kdy se stanoví cizí jazyk a cílová úroveň znalostí. Časová dotace je 1,5 hodiny týdně z fondu pracovní doby a výše ročního příspěvku je 5 000,- Kč. Při zahájení kurzu složí zaměstnanec zálohu ve výši 50% ceny kurzu, která mu bude po předložení dokladu o získání stanoveného stupně znalostí vrácena zpět. V případě, že zaměstnanec přeruší jazykovou přípravu, uhradí zaměstnavateli vynaložené náklady.

Ostatní zaměstnanci mají časovou dotaci 1 hodinu týdně z fondu pracovní doby a výše ročního příspěvku je 2 500,- Kč. Při zahájení kurzu složí zaměstnanec zálohu ve výši ročního příspěvku, která mu bude poté vrácena.

Další možností je **intenzivní výuka** poskytovaná formou ucelených kurzů nebo zahraničních pobytů a stáží. Podmínky se projednávají individuálně.

V roce 2008 se zúčastnili dva zaměstnanci **studijního pobytu v zahraničí** (čtyřtýdenní kurz v Brightonu a dvoutýdenní kurz v Colchestru ve Velké Británii). Kurzy anglického jazyka byly zprostředkovány prostřednictvím Student Agency, s.r.o. Kurzy byly hrazeny společností ATEKO a.s., v ceně byl zahrnuto i ubytování v hostitelské rodině s polopenzí.

Dále se dva zaměstnanci pravidelně účastní **kurzu anglického jazyka**. Lektori dochází přímo do kanceláře zaměstnanců 1x týdně na hodinu a půl. Tyto kurzy poskytuje Matos Sound, s.r.o. (cena za 90 minut je 595,- Kč) a Simply Speaking, s.r.o. (cena za 90 minut je 450,- Kč).

3.7.3. IT vzdělávání

Zaškolení zaměstnance provádí IT manager. Zaškolení obsahuje základní rozsah znalostí a dovedností nutných pro použití a využití SW. Přeškolení nebo doplňující školení při změně síťového SW provádí správce u všech zaměstnanců používajících síťový SW. Přeškolení nebo doplňující školení při změně aplikačního SW (např. ekonomického) provádí dodavatelská firma.

3.7.4. Školení a kurzy

Personální oddělení vede databázi firem, které provádějí pravidelné přeškolení zaměstnanců vyplývající ze zákona (např. svářečské a řidičské zkoušky) a dále firem, které pořádají pravidelné funkční školení, kurzy a semináře různého tematického zaměření (systém jakosti, metrologie, řízení, ekonomika, marketing, cizí jazyky apod.).

3.7.5. Národní projekt „Vzdělávejte se“

Národní projekt Vzdělávejte se je dotační projekt MPSV, o který mohou žádat podnikatelské subjekty (velké, střední i malé podniky), které v důsledku celosvětové hospodářské krize musely omezit výrobu ve svých provozech. Realizují se vzdělávací kurzy pro zaměstnance ohrožené negativními důsledky organizačních změn v důsledku krize, jejichž cílem je zvýšit adaptabilitu zaměstnanců a konkurenceschopnost podniků. Celková výše podpory může dosáhnout až 100% celkových nákladů v závislosti na dodržení pravidel veřejné podpory, typu vzdělávání a velikosti podniku. Žádost o dotaci se podává přes příslušný ÚP.

V rámci národního projektu Vzdělávejte byl uskutečněn v roce 2009 odborný rozvoj:

- **Engineering excellence** - v rozsahu 27 hodin, účast 10 zaměstnanců, poskytnuta dotace ve výši 169 000,- Kč.
(Školení pomohlo v přechodu od 2D projektového zpracování dokumentů do 3D, toto zpracování zaměstnanci využijí při zpracovávání dokumentace a vedení zakázek, nejen v tuzemsku, ale hlavně v zahraničí, které 3D projekty vyžaduje.)
- **Office plus** – zvýšení technické úrovně vedení zakázek a nabídek
v rozsahu 21 hodin, účast 14 zaměstnanců, poskytnuta dotace ve výši 124 000,- Kč
(Přínosem pro společnost je zrychlení práce s dokumenty a tím zvýšení produktivity práce, zvýšení úrovně formálního vedení dokumentace, dovednost ve zpracování fotodokumentace, zhotovení a archivaci dokumentů apod. Většina potenciálních konkurentů tato vybavení a metody užívá a investoři tuto formu zpracování

a komunikace upřednostňují při výběrových řízeních. Znalosti získané školením jsou žádané ve většině firem a úřadů a jsou v současné době předmětem studia SŠ. Pro zaměstnance je hlavním přínosem usnadnění práce s dokumenty, rozšíření znalosti práce s kancelářskými programy a tím i lepší uplatnění na trhu práce.)

3.7.6. Vyhodnocení profesního rozvoje za rok 2009

Společnosti se podařilo s přispěním dotací z projektu financovaného z prostředků EU na vzdělávání zaměstnanců uskutečnit dvě vzdělávací aktivity **Office plus a Engineering excellence**.

Uskutečněná periodická školení a přezkoušení:

- řidiči referenti – 41 zaměstnanců
- svářeči – 1 zaměstnanec
- tlakové nádoby – 1 zaměstnanec
- jeřábníci – 4 zaměstnanci
- řidiči motorových vozíků – 3 zaměstnanci

5 zaměstnanců získalo **osvědčení** k provádění montáží a oprav vyhrazených plynových technických zařízení a 5 zaměstnanců získalo **osvědčení** k provádění montáží a oprav vyhrazených tlakových technických zařízení.

10 zaměstnanců absolvovalo **odborné semináře a kurzy** zaměřené na jejich pracovní činnosti (daně, pojištění, projektování, ISO apod.)

4. VÝSLEDKY A NÁVRHY

4.1. FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza slouží ke komplexnímu posouzení současné finanční a ekonomické situace, poukazuje na silné stránky podniku a pomáhá odhalit případné problémy ve finančním hospodaření. Zdrojem k jejímu sestavení jsou účetní výkazy.¹³

K posouzení finanční situace společnosti ATEKO a.s. jsem použila **rychlý test**, který se nejčastěji využívá ke zjištění finanční stability firmy; a dále jsem použila ukazatele pro výpočet **zadluženosti**, **likvidity** (okamžité, pohotové, běžné) a **rentability** vlastního kapitálu. Porovnávala jsem hodnoty k běžnému (rok 2009) a minulému účetnímu období (rok 2008). Potřebné hodnoty jsem získala z Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty, které byly součástí Zprávy auditora o ověření účetní závěrky z roku 2009 (viz. Přílohy).

Tab. 6 – Finanční analýza - Rychlý test

Ukazatel	Doporučená hodnota	Vývojový trend
Rentabilita výkonů	min. 2,5%	↑
Rentabilita aktiv	min. 5%	↑
Produktivita aktiv	min. 250%	↑
Zadluženost	max. 50-60%	↓
Vybavenost vlastním kapitálem	min. 40-50%	↑
Podíl oběžných aktiv	cca 50%	↓
Podíl dlouhodobého majetku	cca 50%	↑

Zdroj: Jáčová, H. a Prskavcová, M. Finanční řízení podniku

¹³Základními účetními výkazy jsou: rozvaha (balance), výkaz zisku a ztráty (výsledovka), přehled o peněžních tocích (výkaz cash flow)

Tab. 7 – Aplikace rychlého testu na společnost ATEKO a.s.

Ukazatel + vzorec	Rok 2009	Rok 2008	Trend
Rentabilita výkonů = HV po zdanění / výkony a prodej zboží	6,1%	4,8%	↑
Rentabilita aktiv = HV po zdanění / aktiva celkem	3,6%	8,0%	↓
Produktivita aktiv = výkony a prodej zboží / aktiva celkem	58,4%	164,5%	↓
Zadluženost = cizí kapitál + ostatní pasiva / aktiva celkem	38,4%	35,6%	↑
Vybavenost vlastním kapitálem = vlastní kapitál / aktiva celkem	61,6%	64,4%	↓
Podíl oběžných aktiv = oběžná aktiva + ostatní aktiva / aktiva celkem	77,0%	67,8%	↑
Podíl dlouhodobého majetku = dlouhodobý majetek / aktiva celkem	23,0%	32,2%	↓

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty) společnosti ATEKO a.s.

Pokud porovnám dvě předchozí tabulky, to znamená skutečné hodnoty ukazatelů vzhledem k doporučeným hodnotám a vývojovým trendům, často dochází k odlišnostem. Jediný ukazatel, který by odpovídal požadavkům je ukazatel rentability výkonů. U všech ostatních ukazatelů je trend naprosto opačný, než požadovaný. Co se týká doporučených hodnot, dalo by se říci, že jim v rozmezí plus minus 10 až 15% odpovídají ukazatele zadluženosti a vybavenosti vlastním kapitálem. Znatelná změna oproti minulému účetnímu období je vidět u ukazatele rentability aktiv, kde z vyhovujícího výsledku je nyní nedostačující hodnota (rentabilita aktiv poklesla a je nyní pod min. 5%) . Největší propad je vidět u produktivity aktiv, kde už v minulém účetním období byla nedostačující hodnota a nyní poklesla asi o 115% vzhledem k minulému účetnímu období (zdaleka nedosahuje doporučených min. 250%).

Tab. 8 – Finanční analýza – ROE, likvidita, zadluženost – aplikace na ATEKO a.s.

Ukazatel + vzorec	Rok 2009	Rok 2008	Doporučená hodnota
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = čistý zisk / průměrný vlastní kapitál	5,9%	13,2%	> i
Zadluženost 1 = dlouhodobé závazky / vlastní kapitál	0,5%	0,7%	
Zadluženost 2 = dlouhodobé závazky / celkový kapitál	0,3%	0,5%	
Likvidita 1. stupně (okamžitá) = pohotové peněžní prostředky / krátkodobé závazky	69,8%	22,1%	20-50%
Likvidita 2. stupně (pohotová) = pohotové peněžní prostředky + krátkodobé pohledávky / krátkodobé závazky	172,4%	133,4%	100 – 120%
Likvidita 3. stupně (běžná) = oběžný majetek / krátkodobé závazky	200,0%	190,3%	200-250%

Zdroj: Jáčová, H. a Prskavcová, M. Finanční řízení podniku a vlastní zpracování dle účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty) společnosti ATEKO a.s.

Tab.8 nám poskytuje jiný úhel pohledu na finanční situaci ve společnosti ATEKO a.s. Použila jsem ukazatel rentability vlastního kapitálu, který vyjadřuje do jaké míry je podnik schopen zhodnocovat vložený kapitál. Jeho hodnota oproti minulému účetnímu období poklesla, což odpovídá i vývoji úrokové míry na finančních trzích. Ukazatelé likvidity vycházejí ve vysokých procentních hodnotách, což značí i nadbytek peněžních prostředků, které nejsou plně využity. Důvodem je především dopředu přijatá záloha od zahraničního odběratele, kterou nesmí podnik zatím použít z důvodu jejího možného vrácení.

Společnost ATEKO a.s. prošla před několika lety restrukturalizací, byl snížen počet zaměstnanců a v posledních letech se jí začalo opět dařit a upevňovat pozici na trhu.

Za rok 2009 dosáhla společnost kladného hospodářského výsledku. Největším problémem společnosti je vysoký stav pohledávek po splatnosti. Neustále je nutné vymáhat pohledávky a kontaktovat neplaticí zákazníky. Z tohoto důvodu v minulosti často docházelo k druhotné platební neschopnosti. Dalším problémem jsou i pohledávky, které má firma u společností, které jsou v konkursním či v insolvenčním řízení nebo v úpadku. Navíc je v poslední době negativem nedostatek zakázek, ve většině výběrových řízení, kterých se společnost účastní, neuspěje. Na druhou stranu likvidita, neboli schopnost podniku hradit své závazky, vykazuje dobré hodnoty. Protože společnost ATEKO a.s. je inženýrsko-dodavatelská služba, která se z velké části věnuje také exportu a spolupráci s ostatními členy EU, je na jejím ročním zhodnocení znát i vliv celosvětové hospodářské krize.

4.2. PRACOVNÍ DOBA A PRACOVNÍ REŽIM

Firma ATEKO a.s. zavedla pružný pracovní týden v zájmu lepšího využívání pracovní doby a také k uspokojení potřeb zaměstnanců. Jednou z výhod této firmy je také poskytování pracovního volna s náhradou mzdy nad rámec Zákoníku práce. Tuto výhodu ocení zaměstnanci především v případech jako je svatba, stěhování či úmrtí v rodině.

4.3. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

U pracovního prostředí je důležitá jeho efektivnost, ke které přispívají příjemné a nezávadné kanceláře; reprezentativnost a technická vybavenost budov. Všechny tyto aspekty působí na obchodní partnery, investory, zákazníky, případné zájemce o práci a v neposlední řadě také na výkon stávajících zaměstnanců.

Budova, která je sídlem společnosti ATEKO a.s., sídlí v centru Hradce Králové. Z důvodu jejího stáří bych navrhovala **celkovou rekonstrukci objektu**. To se týká jak zateplení, tak

i nových oken. Těmito úpravami by se dala ušetřit část provozních výdajů (např. výdaje na topení) a nižší spotřebou energie by společnost přispěla i k ochraně životního prostředí.

Část starých oken již byla v průběhu roku 2009 vyměněna. Navrhovala bych doplnění oken o **externí žaluzie**, které pomáhají regulovat teplotu. Především zaměstnanci, kteří mají okna na jižní stranu, trpí v letních měsících horkem. Externí žaluzie by vedly ke spokojenosti pracovníků a předcházely by podráždění a snížení výkonu, které vznikají v důsledku tepla a dusna. Žaluzie v létě absorbují sluneční žár a klesá tak nutnost používání klimatizací či jiných větracích systémů, v zimě naopak brání úniku tepla z místností.

Zateplení celé budovy, které jsem doporučovala, je plánováno na rok 2010 či 2011. Vzhledem k oslabení trhu a k přijatým úsporným opatřením bylo rozhodnuto nepokračovat v záměru snižování tepelných ztrát budov a je odloženo zateplení budovy společnosti. To je na jednu stranu pochopitelné, na druhou stranu čím dříve dojde k zateplení objektu, tím dříve se projeví úspory energie na vytápění.

Ke snížení energie a přizpůsobení teploty pracoviště konkrétním podmínkám i potřebám zaměstnanců by přispěla možnost **individuální regulace topení a klimatizace**. V případě, že by společnost nechtěla již vydávat velké investice, bylo by možné pořídit konvektory nebo malé radiátory, které by se používali k vytápění dle potřeby – po zateplení by nebyl tak velký únik tepla.

Pokud se firma rozhodne pro větší **rekonstrukci vnitřních prostor**, o které se již určitou dobu mluví, mohla by se inspirovat nejnovějšími trendy, které jsou především účelové. Nové kanceláře by měly být energeticky méně náročné, s flexibilními vnitřními prostory (velké, dělitelné plochy a dvojité podlahy, které v případě potřeby umožní snadné a rychlé přestavění technologických rozvodů). Problémem je, pokud pracovník vykonává více funkcí v různých kancelářích. Tohoto pracovníka je poté obtížné zastihnout a sám pracovník může být unaven a demotivován z neustálého přemísťování se z jedné kanceláře do druhé. Řešením by bylo vhodné zrekonstruování prostor tak, aby každý pracovník měl

vše potřebné k výkonu své funkce v jedné kanceláři, pro optické oddělení by se daly využít příčky k přehrazení prostoru.

Součástí rekonstrukce by mohlo být i **vybavení kanceláří** a všech prostor novým kancelářským nábytkem. Současné vybavení je zastaralé a léta používaný nábytek je také opotřebovaný. Nový moderní a hlavně účelový nábytek (např. kontejnery, rohové stoly, skříňové sestavy na počítače apod.) zátěžové koberce a vymalování kanceláří by přispělo k motivaci pracovníků, jejich pracovnímu výkonu i celkové duševní pohodě. Celková vnitřní i vnější rekonstrukce budovy by zároveň přispěla i k reprezentaci firmy u potencionálních zákazníků.

Problémem je **nedostatek toalet**. Vhodná rekonstrukce a modernizace toalet a zároveň zvýšení jejich počtu by přispělo k většímu pohodlí zaměstnanců.

4.4. BEZPEČNOST PRÁCE, OCHRANA ZDRAVÍ

Jako příklad povinné péče o pracovníky lze uvést povinnosti a práva zaměstnavatelů i zaměstnanců v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Společnost ATEKO a.s. dodržuje všechny zákonem stanovené podmínky bezpečnosti práce, zároveň poskytuje i ochranné prostředky, které jsou k dispozici na základě vyhodnocení rizik a konkrétních podmínek na pracovištích.

Pro větší bezpečnost zaměstnanců a také za účelem ochrany zařízení firmy by bylo vhodné **rozšířit** současná **protipožární opatření** o detektory kouře na místech, kde je možnost vzniku požáru (např. v dílnách při sváření).

Na základě stále větší celosvětové snahy o omezení kouření a především ochraně pasivních kuřáků a z důvodu protipožárního zabezpečení, společnost ATEKO a.s. povolila kouření v prostorách firmy pouze na vyhrazených a označených místech. Tato místa jsou vybavena popelníky a větráky na odvod kouře.

4.5. PÉČE O ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Společnost ATEKO a.s. klade důraz na ochranu životního prostředí. Součástí jejího dodavatelského profilu jsou i technologie zaměřené na ochranu životního prostředí (např. ekologizace kuploven, skladů pohonných hmot, dále klimatizace a odhlučnění různých zařízení). Zároveň společnost stanovuje cíle a politiky v oblasti ochrany životního prostředí, vyhodnocuje aspekty znečišťování životního prostředí a snaží se o jejich eliminaci.

Jediné co lze v této oblasti společnosti doporučit je, aby i nadále kladla **vysoký důraz na ochranu životního prostředí**, případně rozšířila nabídku technologií, které budou přispívat k ochraně životního prostředí.

V prostorách budovy a v jednotlivých kancelářích bych navrhovala zřízení odpadkových košů, které by přímo sloužily k **třídění odpadu**, který vzniká při práci v kanceláři. Doporučovala bych tři základní: na papír, plast (plastové lahve) a směsný odpad.

4.6. SLUŽBY A BENEFITY POSKYTOVANÉ PRACOVNÍKŮM

Výhodou společnosti ATEKO a.s. je **provozování jídelny** přímo v budově firmy. Zaměstnanci tak mají zajištěný oběd každý den, navíc nejsou omezeni jen jedním jídlem, ale mají na výběr z několika menu, které si sami sestaví. V roce 2009 došlo ke změně dodavatele jídel, ale tato změna se neprojevila jako jedna z nejlepších. Neustále se objevují stížnosti na celkové omezení nabídky jídel (chybí větší pestrost jídelníčku) a jeho teplotu (pokud zaměstnanci přijdou na oběd na začátku výdeje, stěžují si, že je jídlo nedostatečně ohřáté). Tyto stížnosti se již několikrát řešily, ale bez většího efektu. Navrhovala bych **změnu dodavatele jídel** – jednou z možností by byl návrat k dřívějšímu dodavateli (Gastrom Piletice) a nebo zvolit zcela nového dodavatele.

Jedním ze zaměstnaneckých benefitů je možnost stravování v této jídelně i pro bývalé zaměstnance, kteří jsou nyní v důchodu. Problémem je, že není v jídelně **místo k odkládání kabátů a svrchních oděvů** pro strážníky, kteří přicházejí z okolních podniků.

Tento nedostatek by se dal vyřešit instalací věšáků, které by se rozmístily u vstupu do jídelny, která je obdélníkového tvaru, takže strážníci by měli přehled o svých věcech a nemuseli by se obávat případné krádeže.

Problém s **odkládáním osobních věcí a kabátů** je také **v prostorách firmy**. Nejsou zde zřízeny speciální prostory, každý zaměstnanec si ukládá věci ve své kanceláři. Zřízení malé šatny či místnosti včetně skříněk pro odkládání obuvi, kabátů a jiných osobních věcí by vedlo ke spokojenosti zaměstnanců, především v zimním období. Pro nekuřáka není příjemné, když v kanceláři, kde pracuje s kuřákem, je cítit kouř z oblečení jeho kolegy.

Firemní automobil má k pracovním i osobním účelům k dispozici ředitel společnosti a obchodní ředitel. Pro pracovní potřeby ostatních zaměstnanců jsou k dispozici další firemní auta, jejichž počet je ovšem nedostatečný. Ve firmě nastávají situace, kdy je potřeba zařídit zakázku, vyzvednout materiál, ale není ani jedno volné auto. Přínosem by bylo **rozšíření automobilové základny**, případně poskytnutí firemních aut k osobnímu užívání i dalším ředitelům nebo koordinátorům zakázek.

Problémem je **nedostatek parkovacích míst pro zaměstnance**. Firma nemá soukromé parkoviště. Ve dvoře uvnitř firmy jsou parkovací místa určená pouze pro firemní vozy a pro nájemce. Zaměstnanci, kteří přijedou do práce svým vlastním automobilem, ztrácí čas hledáním volného parkovacího místa v okolí firmy. V centru města je neustále problém najít volné parkovací místo a navíc od roku 2009 jsou veškerá parkovací místa v centru města zpoplatněna. To se týká i parkovacích míst, která se nachází bezprostředně v okolí hlavní budovy firmy. Jednou z možností jak ocenit výkon zaměstnanců formou benefitů by bylo poskytnout zájemcům **parkovací lístky** zdarma či předplatit určitá parkovací místa nacházející se před firmou. V tabulce jsou uvedeny ceny parkovacích karet platné pro zónu, ve které se nachází budova společnosti ATEKO a.s.. Tyto ceny účtuje firma ATOL (provozovatel parkovacích míst v celém městě) firmám a podnikatelům v Hradci Králové.

Tab. 9 – Ceny ročních parkovacích karet v Hradci Králové – červená zóna

1 karta (přenosná)	7 200,- Kč
druhá a každá další karta pro stejného držitele	9 500,- Kč

Zdroj: www.isphk.cz

Tab. 10 – Roční poplatek za vyhrazené stání v Hradci Králové – červená zóna

1 místo	15 000,- Kč
Další místa	18 000,- Kč

Zdroj: www.isphk.cz

Sociální výhodou firmy je poskytovaný příspěvek na penzijní připojištění nebo na soukromé životní pojištění. Také **vnitropodnikové spořitelna** je určitou výhodou. Problémem ovšem je, že ji využívá minimum zaměstnanců, hlavní důvod vidím ve velmi **nízkých sazbách**, které se rok od roku snižují a tím klesá celková atraktivita této služby. Pro zvýšení atraktivity spořitelny lze doporučit zvýšení úrokových sazeb či nabídnout možnost využití dalších služeb (např. zřízení kreditních karet apod.). V případě, že by se zájem o využívání vnitropodnikové spořitelny nezvýšil, doporučila bych její zrušení a ušetřené náklady bych použila na jiné služby, či benefity.

K udržení lepšího fyzického stavu zaměstnanců by přispěly **příspěvky na permanentky** např. do bazénu, fitness centra, na aerobik. Pro sportovně pasivní zaměstnance by byly vhodné příspěvky na permanentky např. do solária, solné jeskyně, na masáže, kosmetiku. Pro kulturně zaměřené zaměstnance by mohly být k dispozici příspěvky na vstupenky do divadla, kina, na koncerty nebo výstavy. O druhu permanentek by rozhodli sami zaměstnanci podle svých preferencí a zájmů.

V následující tabulce je uveden **přehled** možných **benefitů** včetně průměrných cen, které se za dané služby účtují v Hradci Králové. Mnohé z těchto firem, které tyto služby

nabízejí, poskytují zvláštní ceny pro podnikatele, firmy či množstevní slevy dle počtu odebraných permanentek apod. Nabídka je i flexibilní co se týče počtu vstupů či hodin poskytovaných na permanentkách. Uvedla a navrhla jsem benefity na služby, které jsou v Hradci Králové oblíbené, často využívané či nové a je o ně velký zájem.

Tab. 11 – Přehled navrhovaných benefitů včetně uvedení průměrných cen

D r u h b e n e f i t u		Průměrná cena
Fitness centrum	Roční permanentka	4 000,- Kč
	Půlroční permanentka	2 500,- Kč
Vitamínové balíčky	Měsíční	150 – 500,- Kč
Aquapark	10 hodin	750,- Kč
Plavecký bazén	10 hodin	375,- Kč
Squash	10 vstupů	2 000,- Kč
Spinning	10 vstupů	900,- Kč
Kryokomora	10 vstupů	3 000,- Kč
Solárium	10 vstupů	1 300,- Kč
Solná jeskyně	10 vstupů	1 200,- Kč
Multikino Cinestar	1 vstupné	150,- Kč
Artkino Centrál	1 vstupné	100,- Kč
Klasické masáže	1 hodina	430,- Kč
Relaxační masáže	2 hodiny	730,- Kč
Relaxační pobyt	Víkendový	11 000,- Kč
Wellness pobyt	Víkendový	10 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jistým druhem odměny a také zaměstnaneckou výhodou by byly pro pracovníky **zaměstnanecké akcie**. Poskytnutí těchto akcií by vedlo k propojení zaměstnanců s firmou a zaměstnanci by zároveň měli větší zájem na úspěchu firmy na trhu a také by se více snažili dosáhnout vytýčených firemních cílů.

Jedinou **společenskou akcií**, kterou organizace pořádá je vánoční večírek. Vhodné by bylo organizovat větší počet akcií, které by sblížily zaměstnance i v jiné oblasti než pouze pracovní. Jednou ročně pořádaný vánoční večírek by se mohl doplnit i letní společnou akcií, jako je např. posezení v restauraci, pobyt v přírodě nebo turistický výlet.

Další možností jsou **sportovní turnaje** (např. bowling) pořádané nejen pro zaměstnance ATEKO a.s., ale i pro zaměstnance ostatních dceřiných společností MEDIS Holding.

Další službou zaměstnancům, kterou by uvítali i bývalí pracovníci, kteří byli propuštěni z důvodu organizačních změn, by byla pomoc těmto zaměstnancům při hledání nového místa, např. formou **outplacementu**, nebo spoluprací firmy s úřadem práce. Firma by např. mohla rekvalifikovat zaměstnance, který je nadbytečný, ještě v průběhu zaměstnání.

4.7. PERSONÁLNÍ ROZVOJ

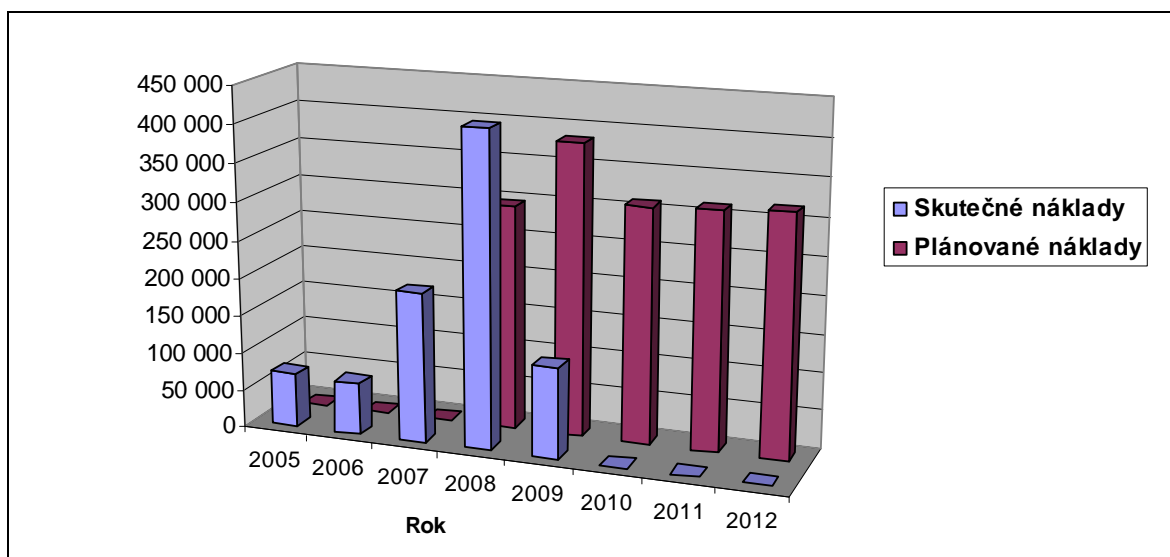
Personální rozvoj a příspěvky na vzdělávání jsou jednou ze zaměstnaneckých výhod, kterou společnost poskytuje. Na tuto výhodu zároveň upozorňuje i potencionální zaměstnanec ve svých inzerátech a na webových stránkách.

Společnost poskytuje příspěvky na **jazykové kurzy**, se zaměřením na anglický, případně německý jazyk. Pro zájemce by bylo vhodné rozšířit nabídku i na další jazyky. Po vstupu České republiky do EU získává na významu i **francouzský jazyk**. Francouzštinu mohli určití zaměstnanci společnosti již využít především při obchodních jednáních s EU, která probíhala a která budou probíhat i v budoucnu vzhledem k zakázkám i mezinárodní spolupráci na tzv. reaktoru budoucnosti ITER. V případě potřeby je při jednáních zatím používán pouze anglický jazyk, pokud je potřeba použít francouzský jazyk, firma si platí překladatele. V případě rozšíření personálních rezerv bych navrhovala zaměřit se

na zájemce, kteří v životopise uvedou kromě znalosti anglického i znalost francouzského jazyka.

Samozřejmostí jsou i **školení**, která jsou **povinná** (např. řidičské zkoušky), školení týkající se zavádění nového softwaru, případně kurzy zaměřené na novelizace v oblasti účetnictví, mzdové politice, v personální a daňové oblasti nebo semináře v oblasti ekonomie, marketingu a dalších.

Následující obrázek porovnává **skutečné a plánované výdaje na personální rozvoj**. Skutečné náklady měly rostoucí trend, i když v roce 2009 došlo k omezení výdajů na vzdělávání. Důvodem je snaha o snížení veškerých investičních nákladů, včetně investic do lidského kapitálu z důvodu situace na trhu. Skutečné náklady nejsou také v roce 2009 tak vysoké proto, že firma využila možnost dotačního projektu MPSV. Převážná část zaměstnanců se zúčastnila školení v rámci projektu Vzdělávejte se, jehož náklady byly plně hrazeny z dotačního fondu. Plánované náklady se dle Plánu profesního rozvoje pro roky 2008 – 2012 pohybují v konstantní výši.



Obr. 5 - Porovnání skutečných a plánovaných výdajů na personální rozvoj

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů poskytnutých společností ATEKO a.s.

Pokud je cílem firmy snížení nákladů, pak se v první řadě omezují výdaje na personální aktivity, které nejsou přímo nezbytné pro běžný chod organizace. Vzdělávání patří k nejdříve eliminovaným činnostem. Toto omezení ale může naopak vést k ještě většímu prohloubení krize. Právě znalosti zaměstnanců je potřeba využít, aby firmě pomohli z problémů. Investice do lidského činitele je jednou z nejefektivnějších investic. Šetřit na rozvoji zaměstnanců se nevyplatí, tyto investice se naopak v budoucnu vrátí. V případě omezování výdajů mohou firmy ušetřit, aniž by omezovali vzdělávání. Jedním z řešení je například vzdělávání pomocí vlastních lektorů z řad zaměstnanců, e-learning nebo distanční metody. Další možností je požádat o evropské dotace, z kterých mohou čerpat formou operačních programů nejen malé a střední, ale i velké podniky.

ZÁVĚR

Péče o pracovníky je v současnosti jednou z hlavních personálních činností. Její úroveň vypovídá o významu, jaký zaměstnavatel přikládá svým zaměstnancům. V poslední době dochází k mnoha významným změnám i v personální oblasti a to zásadním způsobem ovlivňuje postoj firem a zaměstnanců, pokud jde o oblast motivace k práci. Výzkumy ukazují, že důležitým předpokladem stability a dobrým fungováním firmy je nejen dobrý výrobní program, ale i to, jak dovede pracovat s lidským potenciálem, jak dokáže využívat vzdělávání pracovníků a motivovat je nejen po stránce finanční, ale i vytvořením optimálních pracovních a sociálních podmínek.

V současné době mnoho firem zaznamenává dopady vnějšího hospodářského vývoje a dochází ke ztrátě zakázek z důvodu, že investoři přehodnocují své investiční záměry, omezují investice nebo posouvají termíny jejich realizace. Na tuto skutečnost mnoho firem reaguje. Jedním způsobem je minimalizace nákladů, což pocítí i zaměstnanci (omezují se investice do rozvoje zaměstnanců, investice do pracovního prostředí, minimalizují či se úplně eliminují zaměstnanecké výhody). Jiným, efektivnějším způsobem je snaha udržet si klíčové zaměstnance, zvýšit konkurenceschopnost společnosti na trhu, plně využít kapacity společnosti. Toho lze docílit investicemi do lidského kapitálu, využít dotace na vzdělávání pracovníků apod.

Poskytování zvláštních výhod a služeb není zatím v malých firmách příliš rozšířeno. Velké nadnárodní podniky naopak kladou vysoký důraz na péči o pracovníky, ať už se to týká neustálého zlepšování pracovního prostředí, vynakládáním prostředků na personální vzdělávání či široké nabídky služeb a benefitů.

Firma ATEKO a.s. sice není nadnárodním podnikem, ale podařilo se jí proniknout na zahraniční trhy, významné jsou pro firmu především zakázky od EU. ATEKO a.s. je z personálního hlediska malým podnikem, zaměstnává pouze 45 zaměstnanců. Tento počet nedává příliš velký prostor pro široké využití nadstandardních služeb pro pracovníky. Přesto jsou zde určité výhody, které mohou stabilizovat a motivovat současné a přilákat budoucí pracovníky.

Převážná většina zaměstnanců je v předdůchodovém věku a dlouhodobou snahou společnosti ATEKO a.s. je omladit kolektiv. Jednou z možností, jak zaujmout případné zájemce o práci je zlepšení pracovního prostředí, rozšíření služeb poskytovaných zaměstnancům nebo zvýšení množství nabízených zaměstnaneckých výhod.

Pro zhodnocení finanční situace podniku jsem využila rychlý test a dále také ukazatele likvidity, zadluženosti a výnosnosti vlastního kapitálu. U ukazatelů, které jsou použity v rychlém testu, často vyšly nevyhovující hodnoty i nevyhovující trend. Hodnoty ukazatelů likvidity a zadluženosti naopak vykazaly dobré hodnoty. I když podnik v roce 2009 dosáhl kladného hospodářského výsledku, problémem jsou především pohledávky po splatnosti, platební nekázeň odběratelů, nedostatek zakázek a také neúspěchy ve výběrových řízeních, kterých se podnik účastní. Jistým negativem je i v současnosti velké množství nevyužitých peněžních prostředků.

Pro zlepšení pracovního prostředí, které z velké části ovlivňuje výkon pracovníka i jeho duševní stav, jsem navrhla celkovou rekonstrukci budovy, ve které má podnik sídlo (to se týká nových oken, zateplení pláště budovy i větší rekonstrukcí vnitřní prostor). Výměna starých oken již byla zrealizována, nová okna bych doplnila o externí žaluzie (absorbují sluneční žár), případně bych umožnila individuální regulaci topení či klimatizace. Nutná je rekonstrukce vnitřních prostor (chodeb, kanceláří i toalet), případně vybavení kanceláří novým, moderním a víceúčelovým nábytkem.

Snahou společnosti je neustále zvyšovat bezpečnost práce. Právě z toho důvodu jsem doporučila zavedení protipožárních opatření (praktické by byly detektory kouře).

Společnost ATEKO a.s. uplatňuje aktivní politiku ochrany životního prostředí, má zaveden systém environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001:2005. Tuto politiku by také podpořilo zavedení odpadkových košů na tříděný odpad na chodbách i v kancelářích.

Stravování zaměstnanců je umožněno přímo v prostorách budovy, kde je zřízena jídelna. Problémem je současný dodavatel jídel, na kvalitu jídel i složení jídelníčku si zaměstnanci

již dlouho stěžují – bylo by vhodné vybrat nového dodavatele. Také jsem navrhla zřízení odkládacího prostoru pro svrchní oděvy.

Dalším návrhem na zlepšení služeb je např. rozšíření automobilové základny; vyřešení problémů s parkováním (koupě parkovacích lístků či předplacení parkovacích míst); zvýšení úrokových sazeb vnitropodnikové spořitelny a tím zvýšení její atraktivity; větší množství společenských akcí (letní akce, sportovní turnaje) a další.

Společnost si uvědomuje nutnost sociálního programu i důležitost poskytování zaměstnaneckých výhod. Určité benefity již poskytuje nyní, ale jejich nabídku by ráda rozšířila. Součástí mé práce je přehled možných benefitů, které lze v Hradci Králové poskytnout (permanentky na sportovní akce, do bazénu, fitness-centra; lístky do kina; víkendové pobyty apod.). Další možností je poskytnutí zaměstnaneckých akcí (a jejich prostřednictvím zainteresování zaměstnanců na podnikových výsledcích) či outplacement.

Společnost každoročně sestavuje plán profesního rozvoje, který se koncem roku vyhodnocuje. Profesní rozvoj se týká školení, seminářů, kurzů i manažerského, IT a jazykového vzdělávání. Jazykové vzdělávání je zaměřeno pouze na anglický jazyk, navrhla jsem zaměření se i na jiné jazyky, především francouzský, který by se využil při jednáních s EU. Také jsem porovnávala skutečné a plánované výdaje profesního rozvoje, kde je vidět stoupající trend, který byl v roce 2009 ovlivněn využitými dotacemi národního projektu „Vzdělávejte se“.

Návrhy a doporučení, která jsem uvedla výše, by přispěly ke stabilizaci pracovníků, k jejich motivaci a následně vyššímu pracovnímu výkonu. Byla by i další možnost, jak zatraktivnit volná pracovní místa, která se dlouhodobě nedaří obsadit vhodnými pracovníky (např. pozice konstruktérů). Lze doporučit, aby společnost část svého zisku investovala do svých zaměstnanců formou zaměstnaneckých výhod, vzdělávání (nejen jazykového), případně provedla rozsáhlejší rekonstrukci budovy a jejích vnitřních prostor.

Všechna tato doporučení a investice ovšem závisí na výsledku hospodaření, na velikosti zisku firmy, její úspěšnosti na trhu, množství zakázek, konkurenceschopnosti, firemní

strategii, a také na vedení mateřské společnosti MEDIS Holding. Neméně důležitý je samozřejmě i názor zaměstnanců, je třeba zjistit, jaké jsou jejich preference, představy a potřeby.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Citovaná literatura

- [1] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 157 s.. ISBN 80-7179-468-6.
- [2] HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce a pracovní podmínky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 93 s. ISBN: 80-7079-068-7.
- [3] KLEIBL, J., aj. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.
- [4] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [5] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN: 978-80-247-2202-3.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [7] MOHELSKÁ, H., ROŠICKÝ, S. a ŠABATOVÁ, M. *Personální management – Aplikační systémový přehled*. 1. vyd. Gaudeamus: Univerzita Hradec Králové, 2003. 147 s. ISBN 80-7041-485-5.
- [8] SAKSLOVÁ, V. a ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů – Systematický přehled základní personální problematiky*. 1. vyd. Gaudeamus: Univerzita Hradec Králové, 2005. 154 s. ISBN 80-7041-187-2.
- [9] SLAVÍK, M. a TOMANOVÁ, A. *Úloha barev v pracovním prostředí. Kancelář*, Expand-Media s.r.o. [online]. 1999, roč. 2, č. 1 [cit. 13-12-2009]. Dostupný z WWW: <<http://expand-media.cz/kancelar/obsah/praxe/praxe-barvy.htm>>

- [10] *Zákoník práce podle stavu k 1.1.2010*, ÚZ č.765. Ostrava: Sagit a.s.. ISBN 987-80-7208-780-8.

Seznam bibliografie

- [11] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. prof. Ing. Josef Koubek, Csc. z: A Handbook of Human Resource Management Practice. 1. vyd. Tiskárny Havlíčkův Brod a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [12] BELCOURT, M. a WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol s.r.o., 1998. 248 s. ISBN: 80-7169-459-2.
- [13] BOČAROVÁ, Z. Benefity motivují i lákají. *Kariéra speciál* – Economia a.s. 23. 9. 2009, s. 20-21.
- [14] *Firma ATEKO a.s.* [online]. [cit. 05-11-2009]. Dostupné z WWW: < <http://www.ateko.cz> >
- [15] HINDLS, R., HOLMAN, R. a HRONOVÁ, S. *Ekonomický slovník*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2003. 519 s. ISBN: 80-7179-819-3.
- [16] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 240 s. ISBN: 978-80-247-1457-8.
- [17] JÁČOVÁ, H. a PRSKAVCOVÁ, M. *Finanční řízení podniku – Sbírka příkladů*. 1. vyd. Technická univerzita v Liberci, 2008. 122 s. ISBN: 978-80-7372-424-5.
- [18] KOLEROVÁ, K. *Analýza vybraných personálních činností ve společnosti ATEKO a.s.* [Bakalářská práce]. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové – Fakulta informatiky a managementu, 2008.

- [19] KREUZIGEROVÁ, P. Nadčasové kanceláře – Porada bude u rybiček. *EKONOM*. 2009, roč. 53, č. 43, s. 52-53. ISSN: 1210-0714.
- [20] MUŠKA, R. Osvětlení kanceláří – Dobré světlo, základ pohody. *EKONOM*. 2010, roč. 54, č. 2, s. 62-63. ISSN 1210-0714.
- [21] SCHULER, R.S. and HUBER, V.L. *Personnel nad Human Ressource Management*. 4th ed., St. Paul: West Publishing Company, 1990. 564 pgs. ISBN 0-314-56277-X.
- [22] URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 208 s. ISBN 80-7357-019-X.
- [23] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci – personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. 300 s. ISBN: 80-86395-46-4.
- [24] ZLÁMAL, J. a HORVÁTH, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 170 s. ISBN: 978-80-244-2287-9.
- [25] WALKER, A.J. a kol. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 256 s. ISBN: 80-247-0449-8.
- [26] ATOL [online]. [cit. 02-03-2010]. Dostupné z WWW: < <http://www.isphk.cz> >.
- [27] *Interní materiály společnosti ATEKO a.s.*

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Rozvaha ke dni 31. 12. 2009 – ATEKO a.s. (rozsah 4 strany)

Příloha B – Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2009 – ATEKO a.s. (rozsah 2 strany)

Příloha A – Rozvaha ke dni 31. 12. 2009 – ATEKO a.s.

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky 500/2002 Sb.
ve znění pozdějších předpisů

Účetní jednotka doručí
účetní uzávěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu ke dni 31.12.2009 (v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ATEKO a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Resslova 956

Hradec Králové

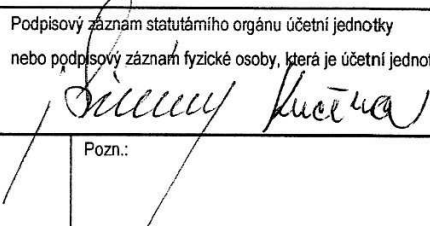
Rok	Měsíc	IČO
2009	12	60108991

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	154 568	-33 477	121 091	110 141
	A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
	B. Dlouhodobý majetek	003	59 328	-31 507	27 821	35 436
	B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	004	18 100	-8 618	9 482	10 347
	1. Zřizovací výdaje	005				
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
	3. Software	007	2 134	-2 134		110
	4. Ocenitelná práva	008	14 756	-5 371	9 385	10 110
	5. Goodwill	009				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	1 219	-1 113	106	136
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	-9		-9	-9
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
	B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	013	35 821	-22 889	12 932	19 636
	1. Pozemky	014	3 460		3 460	5 019
	2. Stavby	015	19 251	-11 217	8 034	12 712
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	12 702	-11 672	1 030	1 468
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	108		108	108
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	300		300	329
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
	B.III. Dlouhodobý finanční majetek	023	5 407		5 407	5 453
	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	5 407		5 407	5 453
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C. Oběžná aktiva		031	94 214	-1 970	92 244	73 714
C.I. Zásoby		032	12 754		12 754	22 048
1. Materiál		033	915		915	978
2. Nedokončená výroba a polotovary		034	11 466		11 466	20 692
3. Výrobky		035	373		373	378
4. Zvířata		036				
5. Zboží		037				
6. Poskytnuté zálohy na zásoby		038				
C.II. Dlouhodobé pohledávky		039				
1. Pohledávky z obchodních vztahů		040				
2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba		041				
3. Pohledávky - podstatný vliv		042				
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		043				
5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy		044				
6. Dohadné účty aktivní		045				
7. Jiné pohledávky		046				
8. Odložená daňová pohledávka		047				
C.III. Krátkodobé pohledávky		048	49 264	-1 970	47 294	43 119
1. Pohledávky z obchodních vztahů		049	45 178	-1 970	43 208	38 947
2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba		050				
3. Pohledávky - podstatný vliv		051				
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		052				
5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		053				
6. Stát - daňové pohledávky		054	1 547		1 547	7
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy		055	2 264		2 264	3 652
8. Dohadné účty aktivní		056	112		112	
9. Jiné pohledávky		057	163		163	513
C.IV. Krátkodobý finanční majetek		058	32 196		32 196	8 547
1. Peníze		059	169		169	161
2. Účty v bankách		060	32 027		32 027	8 386
3. Krátkodobé cenné papíry a podíly		061				
4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek		062				
D.I. Časové rozlišení		063	1 026		1 026	991
1. Náklady příštích období		064	1 026		1 026	991
2. Komplexní náklady příštích období		065				
3. Příjmy příštích období		066				

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
PASIVA CELKEM		067	121 091	110 141
A.Vlastní kapitál		068	74 621	70 902
A.I. Základní kapitál		069	58 885	58 885
1. Základní kapitál		070	58 885	58 885
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly		071		
3. Změny základního kapitálu		072		
A.II. Kapitálové fondy		073	-6 235	-6 190
1. Emisní ážio		074		
2. Ostatní kapitálové fondy		075	49	49
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		076	-6 284	-6 239
4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách		077		
A.III.Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku		078	5 644	5 155
1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond		079	5 502	5 063
2. Statutární a ostatní fondy		080	142	92
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let		081	12 013	4 275
1. Nerozdělený zisk minulých let		082	12 013	4 275
2. Neuhrazená ztráta minulých let		083		
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období		084	4 314	8 777
B.Cizí zdroje		085	46 470	39 237
B.I. Rezervy		086		
1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů		087		
2. Rezervy na důchody a podobné závazky		088		
3. Rezerva na daň z příjmů		089		
4. Ostatní rezervy		090		
B.II. Dlouhodobé závazky		091	354	507
1. Závazky z obchodních vztahů		092		
2. Závazky - ovládající a řídicí osoba		093		
3. Závazky - podstatný vliv		094		
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		095		
5. Dlouhodobé přijaté zálohy		096		
6. Vydané dluhopisy		097		
7. Dlouhodobé směnky k úhradě		098		
8. Dohadné účty pasivní		099		
9. Jiné závazky		100		
10.Odložený daňový závazek		101	354	507
B.III.Krátkodobé závazky		102	46 116	38 730
1. Závazky z obchodních vztahů		103	25 996	32 833
2. Závazky - ovládající a řídicí osoba		104	3	3
3. Závazky - podstatný vliv		105		
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		106		
5. Závazky k zaměstnancům		107	1 337	1 157
6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		108	841	750

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
7. Stát - daňové závazky a dotace		109	278	3 083
8. Krátkodobé přijaté zálohy		110	17 644	543
9. Vydané dluhopisy		111		
10. Dohadné účty pasivní		112	17	361
11. Jiné závazky		113		
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci		114		
1. Bankovní úvěry dlouhodobé		115		
2. Krátkodobé bankovní úvěry		116		
3. Krátkodobé finanční výpomoci		117		
C.I. Časové rozlišení		118		
1. Výdaje příštích období		119		
2. Výnosy příštích období		120		

Sestaveno dne: 12.2.2010		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání:	Pozn.:

Orsoft Účetnictví 9.2.1a

ORTEX spol. s r.o. Hradec Králové

Podle souborů: VYR - SRozUx4 (3); VYS - SSRozv (5); SIR - SRRozv (1);

Varianta tisku: 4002; Šablona OOMS: SVYKX;

Příloha B – Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2009 – ATEKO a.s.

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky 500/2002 Sb.
ve znění pozdějších předpisů

Účetní jednotka doručí
účetní uzávěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1x příslušnému finančnímu
úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2009

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČO
2009	12	60108991

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ATEKO a.s.

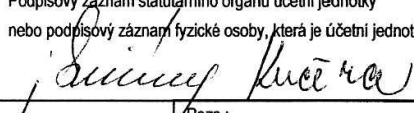
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Resslova 956

Hradec Králové

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže I.-A.	3		
II.	Výkony II.1 až II.3	4	70 718	181 188
II.1.	Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	5	79 939	173 271
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	-9 221	7 917
II.3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba B.1.+B.2.	8	45 118	142 655
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	9	10 483	17 238
B.2.	Služby	10	34 635	125 417
+	Přidaná hodnota I.-A.+II.-B.	11	25 600	38 533
C.	Osobní náklady	12	26 238	27 441
C.1.	Mzdové náklady	13	18 870	19 851
C.2.	Odměny členům orgánů společ. a družstva	14	876	846
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6 291	6 561
C.4.	Sociální náklady	16	201	183
D.	Daně a poplatky	17	606	490
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 085	2 313
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	6 233	4 531
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	6 230	4 522
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	3	9
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	6 013	4 500
F.1.	Zůst.cena prodaného dlouhodob.majetku	23	6 013	4 500
F.2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní obl. a komplex. nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	7 918	4 547
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 630	1 240
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	3 179	11 627
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v úč. jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	90	153
N.	Nákladové úroky	43	92	116
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	3 251	796
O.	Ostatní finanční náklady	45	787	1 022
		46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	2 462	-189
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	1 328	2 664
Q.1.	- splatná	50	1 481	2 662
Q.2.	- odložená	51	-153	2
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	4 314	8 774
XIII.	Mimořádné výnosy	53		2
R.	Mimořádné náklady	54		-1
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S.1.	- splatná	56		
S.2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		3
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	4 314	8 777
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	5 641	11 441

Sestaveno dne: 12.2.2010		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání:	Pozn.:	

Orsoft Účetnictví 9.2.1a

ORTEX spol. s r.o. Hradec Králové

Podle souborů: VYR - SZisUD4 (1); VYS - SSZisk (1); SIR - SRZisk (1);

Varianta tisku: 4111; Šablona OOMS: SVYKX;